



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA,
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la Obtención del Título de

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL
DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS
“KALLARI” DEL CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO, POR EL PERIODO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

AUTORA:

TATIANA MILENI MIRANDA YANZA

TENA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo, “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI” DEL CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO, POR EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013” fue desarrollado por la señorita TATIANA MILENI MIRANDA YANZA, bajo nuestra supervisión y ha sido revisado en su totalidad.

Ing. Oscar Iván Granizo Paredes

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Letty Karina Elizalde Marín

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Tatiana Mileni Miranda Yanza declaro que: El trabajo de Titulación “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI” DEL CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO, POR EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”, ha sido realizada mediante investigaciones e indagaciones respetando siempre la autoría de otras personas, las ideas expuestas en la misma son propias y de responsabilidad de la autora

Tatiana Mileni Miranda Yanza

DEDICATORIA

Todo mi esfuerzo y dedicación impregnada en este proyecto de titulación está dedicado a Dios, a mi familia y a todas aquellas personas que me han apoyado durante mis años de estudio

En especial dedico mi trabajo a mis padres, por su incansable apoyo y su inquebrantable fe en mí,

Tatiana Mileni Miranda Yanza

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitirme formar parte de la misma la que a través de sus catedráticos me impartieron conocimientos, forjándome así como buena profesional para poder ser parte del mercado laboral y servir a la ciudad y al país.

A mi familia y a todas aquellas personas que me han apoyado durante la realización de este trabajo de investigación.

A mi Director de Tesis el Ing. Oscar Granizo y a la Ing. Letty Elizalde quienes con sus conocimientos, experiencia y motivación han conseguido que pueda culminar mis estudios con el presente trabajo

A la ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI” por permitirme acceder a la información necesaria para la realización de este trabajo de investigación

Peo sobre todo agradezco a Dios por haberme guiado durante toda la carrera y por sus infinitas bendiciones.

Tatiana Mileni Miranda Yanza

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	ix
Resumen ejecutivo	x
Summary.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.1.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Auditoría.....	7
2.2.2 Auditoría de Gestión	7
2.2.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión	8
2.2.4 Alcance de la Auditoría de Gestión.....	9
2.2.5 Características de la auditoria de gestión	9
2.2.6 Eficiencia.....	10
2.2.7 Eficacia.....	10

2.2.8	Archivo Corriente.....	10
2.2.9	Economía.....	10
2.2.10	Archivo Permanente	11
2.2.11	Riesgo en la Auditoría.....	11
2.2.12	Técnicas de auditoría.....	12
2.2.13	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	16
2.2.13.1	Normas Generales o Personales	16
2.2.13.2	Normas de Ejecución del Trabajo	17
2.2.13.3	Normas de Preparación del Informe.....	17
2.2.14	Control Interno	17
2.2.15	Componentes del COSO de control interno	18
2.2.16	Métodos de evaluación del Control Interno	18
2.2.16.1	Cuestionarios	18
2.2.16.2	Diagramas de Flujo	19
2.2.17	Fases de la auditoría de gestión.....	20
2.2.18	Marcas.	21
2.2.19	Índices y Referencias	22
2.2.20	Indicadores de Gestión	23
2.2.21	Hallazgos de Auditoría.....	23
2.2.22	Evidencia en la auditoría	24
2.2.23	Características de la evidencia	24
2.3	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	25
2.3.1	General	25
2.3.2	Hipótesis Específicas.....	25
2.4	VARIABLES	26
2.4.1	Variable Independiente	26
2.4.2	Variable Dependiente	26
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		27
3.1	MODALIDAD	27
3.1.1	Enfoque Cuantitativo.....	27
3.1.2	Enfoque Cualitativo.....	27
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.2.1	Investigación de Campo	27

3.2.2	Investigación descriptiva.....	27
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	28
3.3.1	Población.....	28
3.3.2	Muestra.....	28
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	28
3.4.1	Métodos	28
3.4.1.1	Método inductivo	28
3.4.1.2	Método de análisis.....	28
3.4.2	Técnicas.....	29
3.4.2.1	Técnicas de Verificación Ocular	29
3.4.2.2	Técnicas de Verificación Verbal	29
3.4.2.3	Técnicas de Verificación Escrita.....	29
3.4.2.4	Técnicas de Verificación Documental	30
3.5	RESULTADOS	30
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	30
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	31
5.1	AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI” DEL CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO, POR EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013.....	31
5.1.1	FASE I – Conocimiento Preliminar	46
5.1.2	FASE II – Planificación	57
5.1.3	FASE III – Ejecución de la Auditoría	71
5.2	INFORME DE AUDITORÍA	88
	CONCLUSIONES	94
	RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLIOGRAFÍA	96
	ANEXOS	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de la Auditoría de Gestión.....	9
Tabla 2. Marcas de Auditoría	21
Tabla 3. Índices y Referencias	22

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo de Gestión.....	40
Gráfico 2. Análisis de la misión.....	53
Gráfico 3. Análisis de la visión.....	55
Gráfico 4. Estructura Organizacional	72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Currículo Vitae Administradora.....	97
Anexo 2. Fotografías.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

La presente ha sido desarrollado en base a la necesidad actual de las instituciones del sector asociativo de la Economía Popular y Solidaria que buscan evaluar su gestión y a través de los resultados encontrados poder establecer nuevos métodos que ayuden a mejorar su gestión; para ello la ejecución de este proyecto está conformado de la siguiente manera:

En el primer doy a conocer el planteamiento, formulación y delimitación del problema. Posteriormente se describe el marco teórico que comprende los fundamentos de auditoría, auditoría de gestión y su contexto; además de las hipótesis en la que se sustenta la investigación y las variables que vamos a utilizar para la misma.

Luego detallo la metodología de la investigación, es decir que modelos y tipos de investigación se van a utilizar.

Finalmente presentamos la Auditoría de Gestión basada en fases como: conocimiento preliminar, planificación de la auditoría, ejecución de la auditoría, y como última fase la comunicación de los resultados.

Además la presente investigación establece las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado tras la ejecución de la auditoría de gestión

Ing. Oscar Iván Granizo Paredes

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

SUMMARY

This research has been carried out based on the current needs of Popular and Solidarity Economy associative institutions which tend to evaluate their management, and according to the results found establish new methods which help to improve their management. That is why the project is implemented in the following way: First the description, formulation and delimitation of the problem are proposed, then the theoretical frame containing the audit, management audit concepts and its context are also described as well as the hypothesis which supports the research and the variables to be used in the research.

Then the methodology for the research is detailed, it is to say the models and types of research to be used.

Finally the Management Audit based on stages such as: preliminary knowledge, audit planning, audit implementation and communication of results was presented.

In addition the research establishes the conclusions and recommendations obtained after the Management Audit.

INTRODUCCIÓN

El interés de los dirigentes de la Asociación por conocer el grado de eficiencia, eficacia y economía ha permitido que surja la necesidad de conocer las principales falencias y debilidades en la gestión a través de un informe de auditoría de gestión de carácter eminentemente positivo que pueda ser utilizado como herramienta de innovación gerencial y administrativa

La presente Auditoría de Gestión está encaminada a establecer el cumplimiento de metas y objetivos propuestos a través de indicadores. La falta de evaluación del desempeño del talento humano no permite medir el potencial que ellos están entregando a sus respectivas actividades, esta ausencia de evaluación no permite dar el tratamiento oportuno a las falencias que la asociación presenta.

La culminación de la auditoría es un informe final en base a los resultados obtenidos y conclusiones sobre: lo adecuado del control interno y la gestión de los administradores

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Auditoría de Gestión permite valorar el logro de las metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se han realizado con eficiencia y eficacia (Blanco, 2012, p. 12)

En la Asociación Agro Artesanal de producción de bienes agrícolas, pecuarios y piscícolas “KALLARI” se ha detectado la existencia de algunas debilidades en la gestión tales como: la inexistencia de una estructura organizacional reflejada gráficamente en un organigrama debidamente aprobado y difundido que refleje el cumplimiento de la misión y encamine paso a paso a la visión empresarial prevista considerando el logro de cada uno de los objetivos organizacionales; no se ha desarrollado un plan anual de capacitación a los empleados en ámbitos de su competencia; la contratación del nuevo personal no se realiza en base a un procedimiento previamente definido y documentado de selección de perfiles idóneos para el cargo disponible y se realizan evaluaciones empíricas mensuales con el personal de la asociación sobre el cumplimiento de objetivos en forma empírica.

Este cuadro sintomatológico se ha generado por la influencia de los siguientes factores: falta de actualización de la estructura organizacional en función al crecimiento y a los cambios recientes; el desconocimiento de los beneficios potenciales de realizar una selección adecuada del personal y del entrenamiento y capacitación profesional que cada uno requiere permanentemente así como la carencia de un procedimiento de evaluación a través de indicadores de gestión.

De mantenerse esta situación se continuará evidenciando debilidades en la gestión empresarial por la carencia de un modelo adecuado de gestión así como en el desempeño de sus empleados por lo cual la Asociación necesita evaluar y determinar si los objetivos y metas previstos están acorde a la misión y se encuentran orientados a cumplir la visión planteada.

Por los antecedentes mencionados se considera necesaria la realización de una Auditoria de Gestión que como resultado genere un informe que incluya conclusiones y recomendaciones sobre la problemática existente producto del examen y valoración de los procesos y la gestión de sus administradores empleando una serie de indicadores que proporcionen la seguridad razonable acerca de si las operaciones se conducen de forma eficiente, efectiva y económica.

1.1.1 Formulación del Problema

¿La realización de una auditoría de gestión a la Asociación Agro Artesanal de producción de bienes agrícolas, pecuarios y piscícolas “KALLARI” permitirá determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se han realizado las actividades de la asociación para evaluar y contribuir a la gestión de los administradores a través del informe?

1.1.2 Delimitación del Problema

Delimitación Espacial

La delimitación espacial comprende el lugar en el cual se llevará a cabo ésta investigación es decir la Asociación Agro Artesanal de producción de bienes agrícolas, pecuarios y piscícolas “KALLARI” del Cantón Tena, Provincia de Napo,

Delimitación Temporal

El periodo a ser auditado es del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

Delimitación Social

La investigación se realizará a la Asociación KALLARI integrada por doce personas que laboran en los diferentes departamentos en forma permanente y seis empleados temporales.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Auditoría de Gestión propuesta a la Asociación Agro Artesanal de producción de bienes agrícolas, pecuarios y piscícolas “KALLARI” permitirá evaluar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a la gestión de los administradores, determinar el grado de economía y eficiencia con el cual se ha logrado el máximo de resultados empleando el mínimo de recursos humanos, materiales, financieros, técnicos y tecnológicos para así establecer mediante las conclusiones y recomendaciones acciones para un adecuado modelo de gestión.

Tomando en consideración el crecimiento económico y el creciente volumen de ventas de la Asociación, surge en los miembros de la Asamblea General como máxima autoridad de acuerdo al organigrama la preocupación por la inexistencia de una estructura organizacional que refleje la realidad actual y que sea de conocimiento de los actores internos y externos así como la importancia del desarrollo e implementación de un plan anual de capacitación a los empleados y miembros de dicha organización.

La administración de la Asociación es quien debe procurar mantener una estructura adecuada de control interno que contenga políticas, prácticas y procedimientos tendientes a salvaguardar los activos y a normar varios procedimientos que considere necesarios; establecer y evaluar que se cumplan los objetivos y estrategias previstas que permitan evaluar la forma eficiente, efectiva y económica con que se han desarrollado los procedimientos.

El presente trabajo requiere que la auditoría se planifique de tal manera que se identifique en forma preliminar las situaciones que requieren mayor énfasis para posteriormente determinar los procedimientos de auditoría que permitan evaluar si la estructura del control interno fue diseñado y funciona de manera efectiva, emplear indicadores de eficiencia, eficacia y economía que permitan emitir conclusiones y recomendaciones plasmadas en el informe final de carácter eminentemente positivo para la Asociación

El desarrollo de este trabajo de investigación servirá de aporte a la asociación ya que de considerar las recomendaciones producto de la planificación, ejecución y desarrollo del

informe estará en capacidad de tomar una serie de acciones correctivas a los problemas detectados para de esta manera aportar con la mejora en el desempeño institucional; en forma simultánea, la investigación servirá como un pre requisito para la incorporación como Licenciada en Contabilidad y Auditoría CPA.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Asociación Agro Artesanal de producción de bienes agrícolas, pecuarios y piscícolas “KALLARI”, del cantón Tena, Provincia de Napo, por el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013 para medir la eficiencia, eficacia y economía con que se desarrollaron las actividades.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar una planeación preliminar y específica del trabajo a realizar para obtener un diagnóstico inicial que permita determinar los principales puntos de revisión que tengan un efecto en el tipo Auditoría a realizar
- Aplicar los diferentes procedimientos de auditoría a fin de evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que se emplean los recursos.
- Emitir un informe final que incluya en forma detallada los hallazgos de auditoría sustentados con evidencia suficiente, competente y pertinente sobre los hechos relevantes culminando con las respectivas conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión empresarial.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

A partir de la Revolución Industrial la actividad comercial se incrementó al igual que la necesidad de aplicar procedimientos de control y vigilancia en las actividades que día a día desarrollaban a través de personas de la misma organización mediante procedimientos de supervisión.

A principios del siglo XV al auditor se lo consideraba como un “Revisor de Cuentas” por lo que los parlamentos de algunos países Europeos empezaron a crear un Tribunal Mayor de Cuentas cuya finalidad era revisar las cuentas que presentaban los reyes o gobernantes.

Inicialmente la auditoría se enfocaba en el aspecto interno de la empresa: el manejo del dinero y el correcto registro de transacciones contables con el objeto de reportar al dueño el rendimiento en relación al capital invertido. Posteriormente la auditoría se enfocó en dar fe del contenido de los estados financieros asegurando la confiabilidad de su contenido debido a la serie de empresas con varios socios o accionistas que surgieron y para generar mayor confianza en los proveedores.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas en 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el periodo de mandato de la ley. Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la medición del fraude. También reconocida como una aceptación general de la necesidad de efectuar una revisión independiente de las cuentas de pequeñas y grandes empresas.

Desde 1862 hasta 1905, la profesión de auditoría creció y se fortaleció en Inglaterra y se introdujo hacia los Estados Unidos en 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude, pero la auditoría en los Estados Unidos tomó un

camino independiente lejos de la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría. (Oceano Centrum, 2009, p.7)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoría

Según Alvin (2007): “La Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente” (p.4).

2.2.2 Auditoría de Gestión

(Yanel, 2012), al respecto señala que: La auditoría de gestión es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio- económico derivado de sus actividades.

“La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoria examina y evalúa los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes”(Contraloría General del Estado, 2012)

A diferencia de la auditoría financiera, la auditoría de gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

2.2.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acciones correctivas, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidentes en la eficiente administración.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos así como también los estados financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión el objetivo de la auditoría de gestión es determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad,

excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad. (Contraloría General del Estado, Ecuador, 2011, p.p. 6-7.)

2.2.4 Alcance de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica. (Contraloría General del Estado, Ecuador, 2011, p. 7.)

2.2.5 Características de la auditoria de gestión

Tabla 1. Características de la Auditoría de Gestión

Característica	Auditoría de Gestión
Propósito	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
Interés	Es de interés de la gerencia, el directorio, los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión
Enfoque	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental
Encargados	Audidores, Contadores Públicos
Personal de apoyo	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de Contador Público.
Informe de Auditoría	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.

Fuente: Maldonado 2011

Elaborado por: La Autora

2.2.6 Eficiencia

Simón Andrade, define la eficiencia de la siguiente manera: "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos" (2005, p.53)

La eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados (Chiavenato, 2011, p.52)

2.2.7 Eficacia

"La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (DA SILVA, 2012, p.20) "La eficacia es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" (Andrade, 2005, p.53)

2.2.8 Archivo Corriente

"En dicho archivo se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado, varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada" (Manual de Auditoría de Gestión para la Contraloría General del Estado, 2003, p.74).

2.2.9 Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna

2.2.10 Archivo Permanente

Los documentos que no contribuyen directamente a proporcionar evidencia de la auditoría del periodo que sirven de consulta, se deben conservar y conformar con ellos el archivo permanente. Como su nombre lo indican los documentos allí incluidos son útiles para auditorías futuras, ya que proporcionan información permanente sobre el historial de la empresa.

Los documentos que generalmente constituyen el archivo permanente son los siguientes:

- La escritura de constitución o estatutos y posteriores reformas.
- El decreto o ley de creación.
- El organigrama de la empresa.
- Los manuales de funciones y procedimientos.
- Disposiciones legales que regulan las actividades de la empresa,
- Extractos de las actas de junta directiva, asamblea, junta de socios, comités internos y los contratos importantes.
- Las circulares internas reglamentarias de la empresa.
- Flujogramas de información, etc.

Este archivo posee un sistema de referenciación que por lo general es numérico y se debe conservar adecuadamente como fuente permanente de consulta; debe ser objeto de actualización en la medida en que su contenido sufra variaciones de importancia como consecuencia de nuevas disposiciones, reorganizaciones, reestructuras. (Cepeda, 2002, p.198)

2.2.11 Riesgo en la Auditoría

En términos generales, la expresión riesgo de auditoría se utiliza para describir la posibilidad de que el auditor opine que los estados financieros tomados en conjunto son razonables cuando en realidad no lo son, y la posibilidad de que concluya que son razonables, cuando en realidad si lo son.

Al planear la auditoría, el auditor utiliza su juicio profesional para determinar el nivel de riesgo de auditoría al que estará enfrentado en la organización. El riesgo de auditoría, incluye los siguientes componentes:

Riesgo inherente: es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o de un tipo de operación a errores que podrían ser importantes, sin tener en cuenta, o independientemente de la efectividad del control contable interno.

Riesgo de control: es la posibilidad de que el Sistema de Control Interno no evite o no detecte oportunamente errores importantes.

Riesgo de detección: es la posibilidad de que errores importantes no sean detectados mediante la aplicación de pruebas sustantivas. (Cepeda, 2002, 105)

2.2.12 Técnicas de auditoría

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que se utilizan para la obtención y análisis de la información, y para la comprobación necesaria con el fin de emitir una opinión personal.

Técnicas usadas para la obtención de evidencias

Las técnicas más usuales en la obtención de evidencia son las siguientes:

Observación

Consiste en apreciar, mediante el uso de los sentidos, los hechos y las circunstancias relacionadas con el desarrollo de los procesos o con la ejecución de una o varias operaciones. Para su aplicación se debe:

- Definir que se va a observar
- Determinar cuando y donde se va a efectuar la observación
- Ir al sitio o lugar de los hechos

- Anotar los aspectos importantes observados

Inspección

Consiste en constatar técnicamente en un objeto, lugar o situación, sus características, componentes, medidas, accesorios, seguridades, colores, cantidades, atributos técnicos y estados en que se encuentra. Para su aplicación se debe:

- Precisar que se va a inspeccionar
- Definir para que se hace la inspección
- Asignar la persona adecuada para efectuarla
- Recolectar la información necesaria que permita su confrontación con libros
- Ejecutar la inspección
- Registrar e informar resultados

Revisión analítica

Es el examen crítico de una situación por lo general compleja, a partir de la separación del todo en sus partes o componentes, de una manera ordenada. Este ejercicio permite conocer a fondo su estructura y características y compararla con otra situación deseable para tener elementos de juicio, y si fuera oportuno, emitir conceptos. Para su aplicación se debe:

- Fijar los objetivos en forma clara.
- Recopilar toda la información disponible para el análisis. Ordenar la información en sus partes o componentes
- Analizar cada parte
- Resumir el análisis de cada una.
- Integrar los resultados del análisis

Examen de exactitud

Consiste en verificar la exactitud matemática de cualquier operación, documento o transacción, teniendo en cuenta tanto la numeración secuencial, unidades de medida, cantidades, valores unitarios y totales de control, como el completo y correcto funcionamiento de las formas que se utilizan para el registro de la información. Para su aplicación se debe:

- Precisar lo que se va a examinar
- Determinar el procedimiento a seguir
- Determinar las medidas o cálculos por separado.
- Confrontar con totales o datos de control
- Confrontar contra la información o documentos soportes.
- Registrar con una marca de auditoría lo examinado

Comprobación

Consiste en examinar los soportes y registros que apoyan o sustentan una aplicación o transacción, mediante la obtención de evidencias suficientes que certifiquen que se ajustan a los criterios establecidos y probando que los documentos requeridos son válidos, los registros confiables y las autorizaciones auténticas. Para su aplicación se debe:

- Precisar la situación objeto de comprobación
- Recolectar documentos y demás soportes de la operación
- Determinar, en la operación y en los documentos soportes, las evidencias suficientes que demuestren su veracidad y validez
- Registrar e informar los resultados

Conciliación

Consiste en establecer la correspondencia y confiabilidad entre dos registros independientes, pero relacionados entre sí.

Tiene mayor aplicación en el área financiera. Para su aplicación se debe:

- Definir las(s) cuenta(s) que va(n) a ser objeto de conciliación
- Determinar la fecha de corte para la conciliación
- Obtener de contabilidad el saldo de la(s) cuenta(s) que se va(n) a conciliar
- Cotejar contra los registros o informes de la dependencia correspondiente
- Aclarar las diferencias que resulten, y cuando sea necesario, recomendar los ajustes del caso.

Análisis de saldos y movimientos

Consiste en analizar el saldo de una cuenta de un estado financiero (balance general, estados de resultados, ejecución presupuestal, entre otros), identificando tanto el movimiento de los cargos ya bonos que lo originaron como las transacciones y los documentos que respaldan dichos movimientos. Se usa básicamente para el análisis de las cuentas en el área financiera. Para su aplicación se debe:

- Determinar las cuentas que se van a analizar
- Determinar las fechas y el responsable del análisis
- Seleccionar y clasificar los componentes que integran la cuenta
- Descomponer el saldo de cada cuenta en cargos y abonos
- Efectuar el análisis y registrar los resultados por informar

Confirmación

Consiste en cerciorarse de la validez de las operaciones realizadas o de las cifras mediante comunicación directa con terceros que conocen la naturaleza y condiciones de lo que se quiere confirmar y, por tanto, pueden informar sobre su autenticidad. Para su aplicación se debe:

- Definir el aspecto por confirmar y quien lo va a realizar
- Disponer de la información para cotejarla con la del tercero.

- Definir a quienes se les va a solicitar información.
- Elaborar y enviar la(s) comunicación(es).
- Cotejar la respuesta de terceros con la de la entidad.
- Informar los resultados.

Indagación

Consiste en obtener la información verbal mediante averiguaciones con empleados o terceros sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que tengan incidencia en el trabajo de auditoría

Diagrama de flujo

Consiste en describir en forma gráfica la secuencia de las operaciones de un ciclo de la entidad de un proceso. Aplicable para evaluar especialmente el control interno. (Cepeda, 2002, pp.95-97)

El objeto del flujograma es detectar puntos fuertes, puntos débiles y controles claves. De esta manera el auditor tiene una visión del control interno y aprecia globalmente los sistemas y subsistemas. De esta evaluación saldrán las áreas críticas para la siguiente fase. (Maldonado, 2011, p.62)

2.2.13 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

2.2.13.1 Normas Generales o Personales

- a) La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor
- b) En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores deben conservar una actitud mental independiente
- c) Debe tenerse cuidado profesional en el desempeño y planeación de la auditoría y en la preparación del informe

2.2.13.2 Normas de Ejecución del Trabajo

- a) El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si se cuenta con ellos, deben ser supervisados de forma adecuada.
- b) Debe conocerse de manera detallada el control interno a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas que se desarrollarán
- c) Se debe obtener suficiente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener una base razonable para emitir una opinión con respecto a los estados financieros que se auditan.

2.2.13.3 Normas de Preparación del Informe

- a) El informe debe manifestar si los estados financieros se presentan de conformidad con las normas de información financiera aplicables
- b) En el informe se deben identificar aquellas circunstancias en las que no se hayan observado los principios de manera coherente en el periodo actual en relación con el periodo anterior
- c) Las revelaciones afirmativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique otra cosa en el informe.
- d) El informe debe contener una opinión de los estados financieros, en su totalidad, o en alguna indicación de que no pueda emitirse una opinión. Cuando esto último sucede, las razones deben manifestarse. En todos los casos en los que se asocie el nombre del auditor con los estados financieros, el informe debe incluir una indicación clara de la naturaleza del trabajo del mismo, si procede y del grado de responsabilidad que asume.

(Alvin, 2007, 33-34)

2.2.14 Control Interno

En el informe COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) (citado en el Manual de Auditoría de Gestión, de la Contraloría General del Estado, 2003), sobre el Control Interno, publicada en los Estados Unidos en 1992, presenta la siguiente definición:

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y normativa aplicables. (p.43)

2.2.15 Componentes del COSO de control interno

“El marco integrado de control interno de COSO, es un modelo de control interno más conocido en Estados Unidos. Según éste el control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo.

Cada categoría contiene muchos controles, pero los auditores tomaran los más importantes para cada uno de ellos que les permitan evaluar y obtener evidencia permitiente para emitir una opinión. Los componentes de control interno del COSO incluyen lo siguiente:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación del riesgo.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Monitoreo. (Alvin, 2007, p.274)

2.2.16 Métodos de evaluación del Control Interno

2.2.16.1 Cuestionarios

El cuestionario de control interno se basa en la existencia de ciertos procedimientos de uso general en las organizaciones para lograr un adecuado funcionamiento.

Este método consiste en convertir en preguntas todas las normas de control interno, de tal manera que una respuesta afirmativa indique la existencia y observación de la norma y una respuesta negativa indique su ausencia o incumplimiento. (Cepeda, 2002, p.85)

2.2.16.2 Diagramas de Flujo

El flujograma es la representación gráfica del sentido, curso, flujo o recorrido de una masa de información o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren o suceden en forma oral o escrita en el quehacer diario del ente.

Tiene tres elementos básicos que son:

- Se trata de un diagrama o representación gráfica;
- Representa el fluir de información ya sea de tipo verbal o escrito;
- Se refiere siempre a un proceso de tipo administrativo u operación específica.

Este método tiene su origen dentro del área de la teoría de los gráficos, sus antecedentes se remontan a los gráficos utilizados por los ingenieros en los diagramas industriales, que representaban las actividades de producción como, por ejemplo:

Los diagramas de proceso de la operación industrial, los de recorrido y las denominadas manos izquierdas - mano derecha.

Los flujogramas tienen dos grandes partes componentes:

- Simbología: la simbología utilizada representa la operación o proceso y el fluir o recorrido de la información.
- Diagramación: la forma de realizar, dibujar o graficar depende de los siguientes factores a tener en cuenta:

Uno de los problemas que tiene este método es que no existe una simbología de carácter universal, es decir que falta uniformidad en cuanto a su interpretación simbólica. (Maldonado, 2001, p.58)

2.2.17 Fases de la auditoría de gestión

FASE I: Planeación

- Entendimiento de la entidad y su entorno y valoración de los riesgos
- Obtención de información sobre las obligaciones legales de la empresa
- Obtención de información sobre el plan de gestión de la empresa
- Realización de procedimientos analíticos preliminares
- Establecer la importancia relativa y evaluar el riesgo aceptable de auditoría y el riesgo inherente
- Entender la estructura de control interno y evaluar el riesgo de control
- Elaborar un plan global de auditoría y un programa de auditoría

FASE II: Procedimiento de Auditoría en Respuesta a los Riesgos Valorados

- Determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos requeridos
- Pruebas de controles
- Evaluación de las evidencias
- Documentación

FASE III: Fase Final de la Auditoría

- Revisar los acontecimientos posteriores
- Acumular evidencias finales
- Obtener carta de presentación o certificaciones de los estados financieros
- Construir los indicadores esenciales para evaluar el desempeño de la administración en el cumplimiento de los objetivos y metas
- Emitir el informe de auditoría
- Discusión del informe con la Administración o Comité de Auditoría (Blanco, 2012, pp. 34-35)

2.2.18 Marcas.

Todo hecho, técnica o procedimiento que el auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula analítica o subanalíticas generalmente, pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo auditor.

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el auditor con una significación especial.

Para las marcas de auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del archivo de la auditoría debe ser la cédula de las marcas de auditoría. (Maldonado, 2011 p.12-13 y 45.)

Tabla 2. **Marcas de Auditoría**

MARCA	SIGNIFICADO
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documento
M	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
¶	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
Ø	No reúne requisitos
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
A-Z	Nota Explicativa
n/a	Procedimiento no aplicable
H1-n	Hallazgo de auditoría
C/I1-n	Hallazgo de control interno
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la Institución

Fuente: www/fceca.unicauca.edu.co/

Elaborado por: La Autora

2.2.19 Índices y Referencias

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite. “Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación, esta clave recibe el nombre de índice y mediante él se puede saber de qué papel se trata y el lugar que le corresponde en su respectivo archivo”.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica. El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos. (Maldonado, 2011, p.46, 77.)

Tabla 3. Índices y Referencias

ÍNDICES	REFERENCIACIÓN
Administración de la Auditoría	AD
Información Enviada	AD1. 1 / N°
Información Recibida	AD2. 1 / N°
Archivo de Planificación	AP
Planificación Preliminar	PP
Programa de Auditoría Preliminar	PP1.1/N°
Entrevista con Autoridades	PP2. 1 / N°
Entrevista con Empleados	PP3. 1 / N°
Evaluación de Control Interno	PP4. 1 / N°
Matriz de Riesgos Preliminar	PP5. 1 / N°
Reporte Planificación Preliminar	PP6. 1 / N°
Planificación Específica	PE
Programa de Auditoría Específica	PE1. 1 / N°
Matriz de Riesgos Planificación Específica	PE2. 1 / N°
Reporte específico	PE3. 1 / N°
Establecimiento Auditado	EA
Despacho	EA1. 1 / N°
Facturación	EA2. 1 / N°
Entrega	EA3. 1 / N°
Ventas	SA4. 1 / N°
Comunicación de Resultados	CR
Borrador de Informe	BI. 1 / N°
Seguimiento y Monitoreo	SM
Matriz de Seguimiento	SM1 1 / N°

Fuente: <http://es.scribd.com/doc/91437038/51/INDICADORES-DE- GESTION>

Elaborado por: La Autora.

2.2.20 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, eficacia y calidad. (Beltrán , 2000)

2.2.21 Hallazgos de Auditoría

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia. Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

El hallazgo debe cumplir con los siguientes atributos:

- **Condición.-** La realidad encontrada. Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se está aplicando o logrando, o bien, que el criterio que se está aplicando no se esté logrando parcialmente.
- **Criterio.-** Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento). Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.
- **Causa.-** Qué originó la diferencia encontrada. Razones de desviación, en cuanto a lo que se considera de por qué sucedió. En este punto hay que tener capacidad de

diferenciar, la causa del efecto. Para definir este aspecto se requiere de la habilidad y juicio profesional del auditor.

- **Efecto.-** Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada. Son los resultados adversos, reales, potenciales que obtiene el auditor, al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

(Recuperado, http://www.iaicr.com/boletin/boletin07/hallazgos_auditoria_interna.pdf, 09/03/2014, hora: 17:56.)

2.2.22 Evidencia en la auditoría

Se refiere a la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa su informe. La evidencia en la auditoría integral comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros, susceptible de ser corroborada de otras fuentes, procedimientos sobre el manejo de las áreas o divisiones e indicadores de gestión. La evidencia en la auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control de procedimientos sustantivos, análisis de proyecciones y análisis de los indicadores claves de éxito. (Blanco, 2012, p. 18)

2.2.23 Características de la evidencia

Para que sea competente, la evidencia debe ser válida, apropiada y consistente. La validez de la evidencia depende en gran medida de las circunstancias en que se obtienen y en general debe reunir las siguientes características.

- Cuando la evidencia se obtiene de fuentes independientes a la organización auditada, ésta proporciona mayor confianza que cuando proviene únicamente de la organización.
- Cuando la información que respalda la gestión se prepara en condiciones satisfactorias de control interno, hay mayor confiabilidad que cuando se reúne en condiciones deficientes de control interno.
- El conocimiento personal directo que el auditor obtiene, la aplicación de técnicas como examen físico, la observación, el cálculo y la inspección son más confiables que la información que se obtiene en forma indirecta. (Cepeda. 2002, p.94)

2.3 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

2.3.1 General

La realización de una Auditoría de Gestión a la ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI”, del cantón Tena, Provincia de Napo, por el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013 permitirá medir la eficiencia, eficacia y economía con que se desarrollaron las actividades.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- La Realización de una planeación preliminar y específica del trabajo permitirá obtener un diagnóstico inicial para determinar los principales puntos de revisión que tengan un efecto en el tipo Auditoría de gestión
- La aplicación de los diferentes procedimientos de auditoría de gestión permitirá determinar hallazgos y desviaciones.

- La emisión de un informe final que incluya en forma detallada los hallazgos de auditoría sustentados con evidencia suficiente, competente y pertinente sobre los hechos relevantes permitirá culminar con las respectivas conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión empresarial

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Auditoría de Gestión

2.4.2 Variable Dependiente

La realización de una Auditoría de Gestión que mida el grado de eficiencia, eficacia y economía de las actividades y a través de las recomendaciones se convierta en una herramienta útil para una adecuada toma de decisiones en concordancia a la situación de la Asociación.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD

3.1.1 Enfoque Cuantitativo

La realización de una auditoría de gestión a la Asociación KALLARI requiere de la recopilación de información a través de cuestionarios de control interno para determinar el nivel de riesgo y de confianza y la aplicación de indicadores de gestión en base a la información proporcionada y que se considere de mayo relevancia.

3.1.2 Enfoque Cualitativo

La investigación requiere de un enfoque cualitativo para la evaluación de la gestión a través de entrevistas para determinar si la misión, visión y objetivos institucionales se ajustan a las necesidades y exigencias de la Asociación además la elaboración de cédulas descriptivas para determinar hallazgos de auditoría.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

Para la ejecución de la presente auditoría de gestión se realizará una recolección directa de la información necesaria para determinar las debilidades de la administración de la ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI”.

.

3.2.2 Investigación descriptiva

La aplicación de procesos descriptivos como la visita preliminar y las entrevistas permitirán llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en la ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI”,

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Es el universo o totalidad de personas que se relacionan con el proceso investigativo. En la Asociación trabajan diez personas en el Tena, y tres en la ciudad de Quito debido a que allá se ubica la chocolatería y la bodega para ofrecer y distribuir el producto.

3.3.2 Muestra

Es una parte de la población a la que se le aplicará las técnicas de investigación. La presente investigación se realizará a toda la ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI” representada por todos los empleados que en ella laboran por ser un grupo pequeño.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Los métodos a emplearse en la presente investigación son los siguientes:

3.4.1.1 Método inductivo

La inducción parte de la determinación de situaciones específicas que permiten llegar a conclusiones generales, la presente investigación requiere la aplicación de cuestionarios de control interno mediante el modelo COSO I a la administradora para llegar a conclusiones generales en situaciones semejantes.

3.4.1.2 Método de análisis.

Los hallazgos de auditoría producto de la aplicación de procedimientos específicos permitirán identificar las relaciones causa-efecto de las situaciones específicas a fin de

analizar la evidencia recopilada para tener un enfoque general que permita emitir un informe profesional como apoyo a la administración.

3.4.2 Técnicas

3.4.2.1 Técnicas de Verificación Ocular

- **Observación**

El desarrollo de la planificación requiere de la percepción directa de documentos que proporcionen información general para iniciar la auditoría así como la visita preliminar para constatar la situación general.

3.4.2.2 Técnicas de Verificación Verbal

- **Encuesta**

“La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. (Hernández, 2006, p.155)

La aplicación de cuestionarios dirigidos a conocer el modelo de gestión aplicado con el fin de obtener información suficiente, competente y pertinente

3.4.2.3 Técnicas de Verificación Escrita

- **Tabulación**

La información obtenida a través de cuestionarios de control interno necesita ser ordenada y procesada por ítems y para elaborar un resumen del nivel de confianza y riesgo de auditoría.

- **Análisis**

Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. (Hernández, 2006, p. 141)

Se utilizará la técnica de análisis para examinar las normas aplicables al ser una entidad sujeta a control por parte de la Superintendencia de economía popular y solidaria información así como las políticas procesos y otros aspectos relacionados con la investigación y con la asociación.

3.3.2.4 Técnicas de Verificación Documental

- **Comprobación**

La técnica de la confirmación se empleará con el fin de determinar la exactitud y veracidad de la información recopilada a fin de llegar a resultados reales y con un enfoque constructivo.

3.5 RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación se incluyen en el informe final de Auditoría de Gestión

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La verificación de la idea a defender se realizará una vez que culmine la auditoría partiendo de la comprobación de que se haya alcanzado el objetivo general planteado inicialmente y posteriormente las hipótesis específicas planteadas en base a las fases de auditoría.

La base inicial para la verificación de la hipótesis es el marco teórico de la presente investigación puesto que contiene los lineamientos y parámetros a seguir para la correcta aplicación de los procedimientos de auditoría y la posterior emisión del informe

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO



CLIENTE	ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI”
TEMA:	AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI” DEL CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO, POR EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
FECHA DE CIERRE:	AL 31 DE DICIEMBRE 2013

EQUIPO DE TRABAJO

SUPERVISORA:	OSCAR IVÁN GRANIZO PAREDES	OIGP
AUDITOR SENIOR:	LETTY KARINA ELIZALDE MARÍN	LKEM
AUDITORA:	TATIANA MIRELY MIRANDA YANZA	TMMY

ARCHIVO PERMANENTE

	AP
Información General	AP1
Reseña Histórica	AP11/9
Misión, visión	AP1 2/9
Objetivos y valores	AP13/9
Directivos	AP14/9
RUC – Información General	AP15 6/9
Estatuto de la Asociación	AP17 8/9
Organigrama	AP19/9
Hoja de Marcas	AP2
Programas de Auditoría	AP3
Programa Preliminar de Auditoría	
Programa de Auditoría Fase I	AP3 ¼
Programa de Auditoría Fase II	AP3 2/4
Programa de Auditoría Fase III	AP3 ¾
Programa de Auditoría Fase IV	AP3 4/4



**ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORMACIÓN GENERAL**

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP1 1/9

RESEÑA HISTÓRICA

La Asociación Kallari es la unión no gubernamental de los productores de cacao orgánico de la Amazonía Ecuatoriana. La cooperativa comenzó con menos de cincuenta familias en 1997 y hasta ahora ha crecido a más de 800 familias.

Kallari ha creado un ingreso sustentable para que la gente Kichwa pueda satisfacer las necesidades familiares básicas sin la necesidad de talar los árboles del bosque o vender sus tierras. La exportación de artesanías ha inspirado a la gente joven Kichwa a aprender y practicar las técnicas tradicionales de cosecha, coloración, tejido y entalladura.

Hasta hace diez años los intermediarios mantenían beneficios sólo para ellos se imponían precios bajos por las semillas de cacao. Actualmente las comunidades de Kallari venden el cacao a un mejor precio, los líderes viajan a Europa y Norte América para negociar los precios y así mejorar el ingreso económico de las familias Kichwas. Kallari produce y vende chocolates deliciosos y orgánicos que son parte de la "Fair trade"

Respaldo financiero para producción cacaotera.

El Departamento de Agricultura de los EEUU (USDA), a través de la Corporación PL-480, otorgó \$260 mil a Catholic Relief Services (CRS) y a la Asociación Kallari para robustecer el cultivo de cacao en Napo.

"La colaboración de las ONG GTZ y CRS, del Gobierno estadounidense y del Municipio de Tena, que invirtió \$70 mil, ha sido fundamental para la modernización del proyecto de fortalecimiento cacaotero en Napo", exaltó Diego Grefa, coordinador general de Kallari.

Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORMACIÓN GENERAL

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP1 2/9

El 80% del dinero otorgado por USDA ha sido usado para la compra de plantas de cacao nacional ligero. "Los injertos se traen de la Costa ecuatoriana y están certificados por el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (Iniap). Desde octubre de 2008, unas 400 familias han adquirido el material para cultivo", manifestó Elías Alvarado, director de producción de Kallari.

Así, los "viejos" árboles de la Amazonía, con un promedio de vida de 25 años y ocho metros de altura, serán reemplazados por nuevos, medianos tallos con cacao nacional orgánico. Según Carlos Novillo, gerente de programas de CRS, cada familia asociada con Kallari paga \$7 por las 300 plantas de cacao nacional ligero. "El precio es simbólico. Es una garantía de la alianza agrícola que nace entre los potenciales productores y la asociación", finalizó. (DEO)

MISIÓN.

Somos una Asociación comunitaria de la amazonia ecuatoriana que realiza prácticas agras productivas sustentables, para producir, procesar y comercializar a nivel nacional e internacional, productos orgánicos y artesanías con identidad cultural; basados en el respeto, equidad, participación, y beneficio de sus comunidades socias.

VISIÓN.

Abrir nuevos mercados otras cadenas productivas, con calidad competitiva e identidad cultural en mercados especiales locales, nacionales e internacionales; gerencia eficientemente una fábrica y tienda de chocolates y artesanías; sus socios son emprendedores con alta autoestima y compromiso; lidera, asesora, coordina e incide en las políticas productivas del cacao fino de aroma en la región amazónica.

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



**ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORMACIÓN GENERAL**

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP1 3/9

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL

Impulsar la conservación de la biodiversidad a través de prácticas agro-productivas mejoradas valorando la identidad cultural y los conocimientos ancestrales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Consolidar todos los eslabones de la cadena del cacao fino y de aroma (producción, procesamiento y comercialización) y contar con otras cadenas productivas que apoyen a la economía de los socios productores.

Capacitar y promocionar a los productores en el manejo de la chakra a través de prácticas agro-productivas mejoradas.

VALORES.

1.- CALIDAD:

En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos.

2.- COMUNICACIÓN:

Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.

3.- CONFIANZA

En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

4.- OBLIGACIÓN DE RENDIR CUENTAS:

Cumplimos con nuestros compromisos y asumimos la responsabilidad por todas las acciones y resultados en forma personal. Creamos una disciplina operativa de mejoras continuas que es parte de nuestra cultura.

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INF. GENERAL - NOMBRAMIENTOS
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP1 4/9



Código de Documento: 201004816-11
Fecha de Registro: 28/04/2014
Fecha de Generación de Documento: 12/05/2015
Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación

REGISTRO DE DIRECTIVAS
DE ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

RAZÓN SOCIAL: ASOCIACION AGRO ARTESANAL DE PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS, PECUARIOS, Y PISCICOLAS DE NAPO KALLARI
RUC: 1591702021001
PROVINCIA: NAPO
CANTÓN: TENA
DIRECCIÓN: CALLE HUACHIYACU S/N AV. NAPO

DIRECTIVA:

PRESIDENTE designado en sesión del Junta Directiva el 15/02/2014:
GREFA ANDI RUBEN GALO

ADMINISTRADOR nombrado en sesión del Junta Directiva el 16/04/2014:
LOGBACK JUDITH LYNNE

SECRETARIO designado en sesión del Junta Directiva el 15/02/2014:
DAHUA SHIGUANGO BLADIMIR JAIRO

Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INF. GENERAL RUC

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP1 5/9

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1591702021001
RAZON SOCIAL: ASOCIACION AGRO ARTESANAL DE PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS, PECUARIOS, Y PISCICOLAS DE NAPO KALLARI

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.
001	ABIERTO	MATRIZ		10/12/2003

NOMBRE COMERCIAL:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE RECUERDO, SOUVENIRS, ARTESANIAS.
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN SUPERMERCADOS.
CULTIVO Y VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS AGRICOLAS DE LA ZONA.
ELABORACION DE CHOCOLATE.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: NAPO Cantón: TENA Parroquia: TENA Barrio: SAN JORGE Calle: HUACHIVACU Número: SN Referencia: FRENTE AL AREA VERDE DE LOS TERRENOS DEL MUNICIPIO Celular: 0987213955 Telefono Trabajo: 062847050 Email: yad-alvarado@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO:	ESTADO	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.
002	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL <td></td> <td>25/10/2004</td>		25/10/2004

NOMBRE COMERCIAL: CAFETERIA Y CHOCOLATES KALLARI

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:
VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN CAFETERIAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO.
VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN SUPERMERCADOS.
VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE RECUERDO, SOUVENIRS, ARTESANIAS.
ELABORACION DE CHOCOLATE.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SAN BLAS Calle: JUAN LEON MERA Número: E4-298 Intersección: WILSON Referencia: JUNTO AL DELICATESEN EL ESPAÑOL Telefono Trabajo: 022236009 Telefono Trabajo: 062847050 Email: yad-alvarado@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de este se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INF. GENERAL RUC

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP1 6/9

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

SRI
Servicio de Rentas Internas

NUMERO RUC: 1591702021001

RAZON SOCIAL: ASOCIACION AGRO ARTESANAL DE PRODUCCION DE BIENES AGRICOLAS, PECUARIOS, Y PISCICOLAS DE NAPO KALLARI

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REPRESENTANTE LEGAL: LOGBACK JUDITH LYNNE

CONTADOR: ALVARADO CERDA YADIRA IRENE

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 10/12/2003 **FEC. CONSTITUCION:** 10/12/2003

FEC. INSCRIPCION: 19/02/2004 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 15/12/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN SUPERMERCADOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: NAPO Cantón: TENA Parroquia: TENA Barrio: SAN JORGE Calle: HUACHUYACU Número: SN Referencia ubicación: FRENTE AL AREA VERDE DE LOS TERRENOS DEL MUNICIPIO Celular: 0987213955 Telefono Trabajo: 062847050 Email: yadi-alvarado@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 2

JURISDICCION: ZONA 21 NAPO **CERRADOS:** 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: DLJP120408 **Lugar de emisión:** TENA/AV. 15 DE NOVIEMBRE **Fecha y hora:** 15/12/2014 16:43:15

Página 1 de 3

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INF. GENERAL - ESTATUTOS

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP1 7/9

ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN

ASOCIACION AGRO ARTESANAL "KALLARI"

TÍTULO PRIMERO
GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Asociación

ASOCIACION AGRO ARTESANAL "KALLARI"

actualmente funcionando en legal y debida forma, adecua su estatuto social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN: El domicilio principal de la Asociación será el Cantón Tena, Provincia Napo;

pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La asociación será de duración indefinida y responsabilidad limitada a su capital social, por tanto, la responsabilidad de sus asociados estará limitada al capital que aporten a la entidad.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La Asociación tendrá como objeto principal

Mejorar la situación socio económica de los asociados, conservando el ecosistema amazónico

Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades.

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;
3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados;
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo;
8. *Impulsar la conservación de la biodiversidad a través de prácticas agro - productivas mejoradas, valorando la identidad cultural y los conocimientos ancestrales;*
9. *Crear y gerenciar eficientemente empresas asociativas;*

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



**ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INF. GENERAL - ESTATUTOS**

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP1 8/9

Art 24.- DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN: La Asociación se disolverá y liquidará por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los asociados, en Junta General convocada especialmente para el efecto; y, por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

SEGUNDA.- Los conflictos que surgieren al interior de la Asociación serán resueltos según los mecanismos establecidos en el Reglamento Interno que deberá incluir como instancia de resolución, la presentación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado y calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, antes del ejercicio de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

TERCERA.- Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia, caso contrario, serán de su responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la asociación.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

PRIMERA.- Dentro de los 30 días siguientes a la aprobación del presente estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se procederá a la elección y reporte de los directivos y administrador designados, para su registro.

CERTIFICACIÓN.- En mi calidad de Secretario de la Asociación de

ASOCIACION AGRO ARTESANAL KALLARI

CERTIFICO que el presente Estatuto, adecuado a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, fue aprobado en Asamblea General, efectuada el 30 de marzo de 2013 conforme consta en el Libro de Actas, al que me remito en caso de ser necesario. Lo certifico, en

Tena capital de la provincia Napo

a los 03 días del mes de mayo del año 2013

Geovanny Paúl Grefa Andy

SECRETARIO



NOTA: Por motivos de espacio se ha colocado solo la primera y última hoja de los Estatutos

Elaborado por:
TMMY

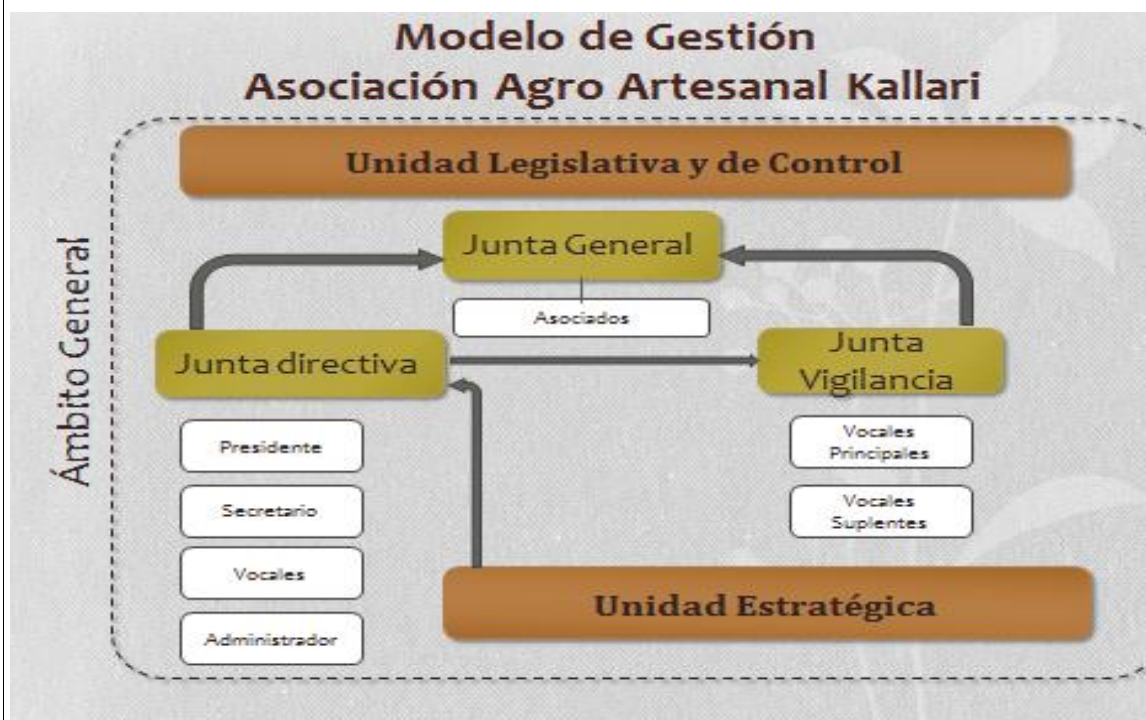
Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



Gráfico 1. Modelo de Gestión



Fuente: Asociación KALLARI
Elaborado por: La Autora

Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HOJA DE MARCAS

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP2


MARCA	SIGNIFICADO
μ	Sumado verticalmente
π	Sumas verificadas
Σ	Totalizado
\checkmark	Cotejado con documento
\neq	Diferencia
δ	Falta documento
$\&$	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
\odot	No reúne requisitos
\emptyset	No existe documentación
\notin	Expedientes desactualizados
$\sqrt{}$	Operación aritmética incorrecta
\mathbb{D}	Documento mal estructurado
\sim	Falta proceso
Ω	Sustentado con evidencia

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015

 <p style="text-align: center;">FASE I ASOCIACIÓN KALLARI AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013</p>				AP3 1/4
PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
OBJETIVO GENERAL				
Obtener Información sobre la Asociación y su estructura organizacional para direccionar la Auditoría de gestión		TMMY		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
Obtener una visión general de la ASOCIACIÓN KALLARI		TMMY		
Crear un ambiente de confianza con los funcionarios				
Identificar las condiciones existentes para ejecutar la Auditoría				
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Realizar un oficio a la Gerencia	CP1	TMMY	01-04-2015	
Realizar una visita preliminar a las instalaciones	CP2	TMMY	02-04-2015	
Realizar una entrevista a los jefes departamentales	CP3	TMMY	02-04-2015	
Elaborar el informe de la primera Fase de Auditoría	CP4	TMMY	02-04-2015	
		Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015	
		Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015	



FASE II
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP3 2/4

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIÓN
	OBJETIVO GENERAL				
1	Analizar el sistema de control interno para determinar los puntos débiles y emitir recomendaciones		TMMY		
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
1	Evaluar el Control Interno		TMMY		
2	Obtener evidencias suficientes, pertinentes y competentes mediante la aplicación de procedimientos de auditoría				
3	Desarrollar hallazgos que incluyan conclusiones y recomendaciones				
	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1	Evaluar el Control Interno <ul style="list-style-type: none"> Ambiente de Control Evaluación de Riesgos Actividades de Control Información y Comunicación Supervisión y monitoreo 	CI	TMMY	12-04-2015	
2	Elabore la matriz de ponderación de los Cuestionarios de Control Interno y determinar el nivel de confianza y riesgo	P1	TMMY	25-04-2015	
3	Redactar el informe de control interno de la segunda fase	P2	TMMY	30-04-2015	
			Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015	
			Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015	



FASE III
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP3 3/4

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
OBJETIVO GENERAL				
Obtener evidencia suficiente, competente y pertinente mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría		TMMY		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
Desarrollar hallazgos de auditoría		TMMY		
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Realizar la evaluación de la gestión de los dirigentes de la Asociación		TMMY	15-05-2015	
Aplicar indicadores de gestión		TMMY	20-05-2015	
Elaborar la hoja de hallazgos detectados en la fase de ejecución		TMMY	25-05-2015	

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



FASE IV
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP3 4/4

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
Redactar el Informe Final de Auditoría de Gestión		TMMY		

Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015




AC

CLIENTE	ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI”
TEMA:	AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI” DEL CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO, POR EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
FECHA DE CIERRE:	AL 31 DE DICIEMBRE 2013

FASE I

FASE I – CONOCIMIENTO PRELIMINAR	CP
Programa de Auditoría	PA/CP
Oficio al Gerente	CP1
Visita a las instalaciones	CP2
Entrevista al Gerente	CP3
Informe de Conocimiento Preliminar	CP4

Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015

 <p style="text-align: center;"> FASE I ASOCIACIÓN KALLARI AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013 </p>				PA /CP
PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
OBJETIVO GENERAL				
Obtener Información sobre la Asociación y su estructura organizacional para direccionar la Auditoría de gestión		TMMY		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
Obtener una visión general de la ASOCIACIÓN KALLARI		TMMY		
Crear un ambiente de confianza con los funcionarios				
Identificar las condiciones existentes para ejecutar la Auditoría				
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Realizar un oficio a la Gerencia	CP1	TMMY	01-04-2015	
Realizar una visita preliminar a las instalaciones	CP2	TMMY	02-04-2015	
Realizar una entrevista Al gerente	CP3 1-2/2	TMMY	02-04-2015	
Realizar un análisis estratégico de la misión	CP4 1-2/2	TMMY	02-04-2015	
Realizar un análisis estratégico de la visión	CP5 1-2/2	TMMY	02-04-2015	
Elaborar el informe de la primera Fase de Auditoría	CP6	TMMY	02-04-2015	
		Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015	
		Supervisado por: LKEM	Fecha:	

CP1

Riobamba 01 de Abril de 2015

Señora

Judith Lynne Logback

GERENTE – ASOCIACIÓN KALLARI

Presente

De mi consideración

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que luego de aceptada la Auditoría de Gestión a la ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI” por el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013, le informamos que realizaremos el trabajo de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos vigentes con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se han realizado las actividades.

Para lo cual le solicitamos su colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la institución para acceder a la respectiva información

Tatiana Miranda

AUDITORA



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME DE VISITA PRELIMINAR
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

CP2

La ASOCIACIÓN KALLARI se encuentra ubicada en el Cantón Tena, el 3 de Abril del 2015 a las 10:00 am se realizó una breve visita a las instalaciones en la cual se pudo observar los siguientes puntos de importancia:

Recorrido de instalaciones

La infraestructura de la Asociación se encuentra en buenas condiciones, es de dos pisos y posee tres entradas, cuenta con oficinas para los diferentes departamentos como son: Financiero, de Producción, Comercialización y Auditoría equipadas con recursos como: computadores, escritorios, teléfono, entre otros. Existe un espacio de almacenamiento de chocolate (cuarto frio)

Los horarios de trabajo son de 8:00 am a 1:00pm y de 2:00 a 5:00pm

No existe un control de horario de entrada y salida a los empleados

Los empleados tienen uniforme pero lo usan únicamente los días Lunes

Siendo las 11:00 am se finalizó el recorrido por las instalaciones con la colaboración de todo el personal que opera en la institución.

Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
Supervisado por: LKEM	Fecha:



**ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENTREVISTA AL GERENTE**

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

CP3 1/2

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Judith Lynne Logback

CARGO: Administradora

RAZÓN SOCIAL: ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI”

FECHA DE CREACIÓN: Año 2000

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA: Napo, Tena

1. CUAL ES SU NIVEL DE INSTRUCCIÓN?

MBA y Maestría Forestal, con Licenciatura en Biología Ambiental

2. HA TENIDO ALGUNA EXPERIENCIA EN DIRECCIÓN?

Si, CV (Anexo N° 1)

3. EXISTE UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO?

Por lo general estamos bien, pero aún toca fomentar más el trabajo en equipo

4. SE BRINDA CAPACITACIÓN PERMANENTE AL PERSONAL?

Hemos tenido varios talleres en liderazgo y también dos días de capacitación del IEPS, y talleres en PROECUADOR, en total la oportunidad para que el personal participe en talleres 15 días al año, pero por responsabilidades en el hogar solamente han participado 5 días como promedio por persona

5. TIENE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL?

Hacemos reuniones al comienzo y al final del mes y en ocasiones reuniones imprevistas durante el mes de acuerdo a las necesidades del trabajo. Se debe tener reuniones al inicio de la semana, pero por el trabajo de campo se dificulta un poco pues se pierde mucho tiempo

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:



**ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ENTREVISTA AL GERENTE**

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

CP3 2/2

6. SE APLICAN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO AL PERSONAL?

La Junta de Vigilancia de KALLARI realiza evaluaciones conjuntamente con el directorio

7. MEDIANTE QUE INSTRUMENTO SE EVALUA AL PERSONAL?

Una parte son los resultados de los informes de avance, otra parte es la percepción de los Socios de KALLARI y la comparación con otro personal del equipo

8. EL PERSONAL A SU CARGO COLABORA EN TODAS LAS ACTIVIDADES?

Hay ciertas actividades que unas personas no pueden hacer por responsabilidades del hogar por lo cual se requiere en ocasiones de remplazos

9. EXISTE PERSONAL NO ESTABLE DENTRO DE LA ASOCIACIÓN?

Hay cuatro personas contratadas solamente por tres meses al año para el pique de la cosecha y dos o tres más que se contrata para preparar envíos

10. SE REALIZAN REUNIONES DE TRABAJO PARA EVALUAR EL AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PREVISTOS?

Si, al fin de cada mes

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MISIÓN
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

CP4
1/2

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVA
1	¿Conoce usted la misión de la Asociación?	X		
2	¿Considera que la Asociación tiene un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	X		
3	¿La misión es difundida o socializada y se mantiene presente entre las diferentes unidades operativas ya sea en murales y oficinas de la Asociación?		X	
4	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen a la Asociación de otras de similares características?	X		
5	¿Las Autoridades y el personal mantienen como propósito obtener resultados finales relacionados con la misión?	X		
6	¿El Departamento Administrativo establece claramente las actividades a cumplir durante el año para el alcance de metas y objetivos?	X		
7	¿El Departamento Administrativo replantea la misión en función a los cambios que surgen en la Asociación?	X		
	TOTAL	6	1	

Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
Supervisado por: LKEM	Fecha:



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE LA MISIÓN
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

CP4 2/2

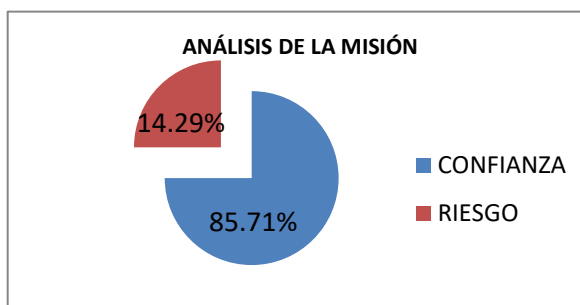
RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51 % - 75 %	76% - 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

La evaluación preliminar de la Misión **A.C 1** presenta un Nivel de Confianza y Riesgo de:

NIVEL DE CONFIANZA = RESPUESTAS POSITIVAS / TOTAL RESPUESTAS
NIVEL DE CONFIANZA = 6/7
NIVEL DE CONFIANZA = 85.71%

NIVEL DE RIESGO = RESPUESTAS NEGATIVAS / TOTAL RESPUESTAS
NIVEL DE RIESGO = 1/7
NIVEL DE RIESGO = 14.29%

Gráfico 2. Análisis de la misión



Fuente: Evaluación de la misión

Elaborado por: La Autora.

ANÁLISIS

El nivel de confianza es alto por lo tanto el de riesgo es bajo debido a que la misión no es difundida o socializada y no se mantiene presente entre las diferentes unidades operativas ya sea en murales y oficinas de la Asociación.

	Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
	Supervisado por: LKEM	Fecha:



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VISIÓN
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

CP5 1/2

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Conoce usted la visión de la Asociación?	X		
2	¿Considera que la Asociación tiene una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	X		
3	¿La visión es difundida en forma permanente entre las diferentes unidades?		X	
4	¿Los programas, acciones y demás prácticas de la Asociación han sido elaboradas conformes con el contenido de la visión?	X		
5	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la Asociación proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	X		
6	¿La visión es deseable particularmente por los empleados, porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales?		X	
	TOTAL	4	2	

	Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
	Supervisado por: LKEM	Fecha:



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE LA MISIÓN
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

CP 5 2/2

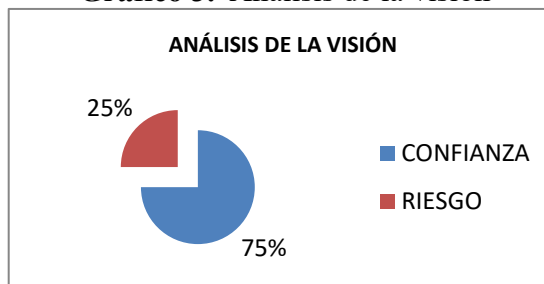
RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51 % - 75 %	76% - 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

La evaluación preliminar de la Visión **A.C 3** presenta un Nivel de Confianza y Riesgo de:

NIVEL DE CONFIANZA = RESPUESTAS POSITIVAS / TOTAL RESPUESTAS
NIVEL DE CONFIANZA = 4/6
NIVEL DE CONFIANZA = 75%

NIVEL DE RIESGO = RESPUESTAS NEGATIVAS / TOTAL RESPUESTAS
NIVEL DE RIESGO = 2/6
NIVEL DE RIESGO = 25%

Gráfico 3. Análisis de la visión



Fuente: Evaluación de la visión

Elaborado por: La Autora.

ANÁLISIS

El nivel de confianza es Moderado 75% y el de riesgo es alto 25% debido a que la visión no se difunde en forma permanente a las diferentes unidades y no identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales para los empleados y trabajadores

	Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
	Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME DE LA PRIMERA FASE
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

CP6

INFORME DE CONTROL INTERNO
FASE I

La evaluación del Control Interno se ha realizado en base a cuestionarios efectuando un análisis estratégico de la misión y la visión presentando las siguientes debilidades

D1 La misión no es difundida o socializada y se mantiene presente entre las diferentes unidades operativas ya sea en murales y oficinas de la Asociación

D2 La visión no se difunde en forma permanente

D3. La visión no identifica oportunidades de desarrollo en cuanto a objetivos personales de empleados y trabajadores

R1 La misión debe ser conocida y en lo posible memorizada por los empleados ya que es la razón de ser de la Asociación para lograr un mayor compromiso con la institución

R2 La visión es el objetivo más grande de la Asociación debe ser difundida para lograr su futuro cumplimiento

R3 Debe revisarse y replantearse la visión si fuera necesario para lograr que se ajuste a los objetivos personales de empleados para así lograr un mayor compromiso

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015




CLIENTE	ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI”
TEMA:	AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI” DEL CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO, POR EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
FECHA DE CIERRE:	AL 31 DE DICIEMBRE 2013

FASE II

FASE II – PLANIFICACIÓN	P
Programa de Auditoría	PA/P
Evaluación del Control Interno	CI
Elaboración del Informe de Control Interno	P1

Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015

 <p style="text-align: center;"> FASE II ASOCIACIÓN KALLARI AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013 </p>				AP3 3/4
PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
OBJETIVO GENERAL				
Analizar el sistema de control interno para determinar los puntos débiles y emitir recomendaciones		TMMY		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
Evaluar el Control Interno		TMMY		
Obtener evidencias suficientes, pertinentes y competentes mediante la aplicación de procedimientos de auditoría				
Desarrollar hallazgos que incluyan conclusiones y recomendaciones				
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS	PA/P			
Evaluar el Control Interno <ul style="list-style-type: none"> Ambiente de Control Evaluación de Riesgos Actividades de Control Información y Comunicación Supervisión y monitoreo 	CI	TMMY	12-04-2015	
Elabore la matriz de ponderación de los Cuestionarios de Control Interno y determinar el nivel de confianza y riesgo	P1	TMMY	25-04-2015	
Redactar el informe de control interno de la segunda fase	P2	TMMY	30-04-2015	
		Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015	
		Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				CI 1/8	
ENTIDAD: ASOCIACIÓN KALLARI COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL OBJETIVO: Determinar si se aplican los controles preventivos, detectivos y administrativos					
Nº	PREGUNTA	SI	NO		OBSERVACIÓN
1.1 Integridad y Valores Éticos					
1	¿Muestra la Máxima Autoridad interés por la integridad y los valores éticos?	X			
2	¿Existe un código de ética en la empresa y los empleados lo conocen?	X		Pero no se comunica al personal	
1.2 Estructura Organizativa					
1	¿La estructura organizacional es funcional, clara y de conocimiento de todos los trabajadores?		X		
2	¿Los niveles actuales de delegación de autoridad se equilibran con el compromiso de la máxima autoridad y los niveles de responsabilidad asumidos?		X		
3	¿La cantidad de personal y otros recursos asignados a las áreas específicas son apropiados para cumplir las principales funciones y actividades?		X	Falta presupuesto para actividades de operación	
1.3 Autoridad y Responsabilidad					
1	¿Existe una adecuada asignación de autoridad y responsabilidad?	X			
2	¿Las responsabilidades asumidas por las áreas relacionadas han sido claramente identificadas, difundidas y aceptadas?		X		
3	¿Las normas e instructivos disponibles para el funcionamiento eficiente de la empresa son suficientes?		X	No se han desarrollado normas específicas	
1.4 Políticas y Prácticas de Personal					
1	¿El reclutamiento y la selección del personal son realizados sobre bases competitivas y abiertas?	X			
2	¿El personal de la entidad está motivado para cumplir las metas y objetivos de la entidad?	X			
		Elaborado por: TMMY		Fecha: 02-04-2015	
		Supervisado por: LKEM		Fecha: 15-07-2015	

<p align="center">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p> <p>ENTIDAD: ASOCIACIÓN KALLARI</p> <p>COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL</p> <p>OBJETIVO: Determinar si se aplican los controles preventivos, detectivos y administrativos</p>	<p>CI 2/8</p>
---	----------------------

ENTIDAD: ASOCIACIÓN KALLARI

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

OBJETIVO: Determinar si se aplican los controles preventivos, detectivos y administrativos

CI 2/8

Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
3	¿El desempeño de trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?		X	Es evaluado por la Junta de Vigilancia en forma empírica a manera de entrevista
4	¿Está definido y difundido el plan de capacitación y entrenamiento dirigido al personal que ejecuta las actividades de la empresa?		X	
1.5 Competencia del Personal				
1	¿Los requerimientos de conocimientos y destrezas se ajustan realmente a las necesidades de la empresa y de los principales cargos?	X		
2	¿Los resultados de la evaluación al desempeño se utilizan para promover la participación activa del personal y su apoyo para el cumplimiento de los objetivos?	X		
1.6 Filosofía y Estilo de Gestión de la Dirección				
1	¿Existe mayor exposición al riesgo en unas áreas o actividades sustantivas que en otras, ha sido identificado y difundido al personal?	X		
2	¿La máxima autoridad interactúa de manera suficiente con las unidades operativas y de apoyo?		X	
3	¿Existe un ambiente de trabajo y de control que apoye la participación colectiva e individual?	X		
	TOTAL	9	8	

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				CI 3/8	
ENTIDAD: ASOCIACIÓN KALLARI COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS ALCANCE: OBJETIVO: Determinar si se aplican los controles preventivos, detectivos y administrativos					
Nº	PREGUNTA	SI	NO		OBSERVACIÓN
2.1. Objetivos					
1	¿Se han definidos objetivos claros que conduzcan al establecimiento de metas?		X		
2	¿Los objetivos se han definido en base a las áreas o departamentos de la empresa?	X			
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta empresarial?		X		
4	¿Cuando los objetivos no son realizables la administración toma las debidas precauciones?		X		
2.2. Riesgo					
1	¿Están claramente identificados los mecanismos usados para identificar riesgos que surgen de fuentes externas?		X		
2	¿Los mecanismos para identificar riesgos que surjan de fuentes internas están señalados y difundidos ampliamente?		X		
3	¿Cuenta la empresa con un análisis de riesgo en todos los niveles jerárquicos?	X			
4	¿Elabora la empresa estrategias o desarrolla acciones correctivas para contrarrestar los posibles riesgos?	X			
		Elaborado por: TMMY		Fecha: 02-04-2015	
		Supervisado por: LKEM		Fecha: 15-07-2015	

ENTIDAD: ASOCIACIÓN KALLARI
COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS
ALCANCE:
OBJETIVO: Determinar si se aplican los controles preventivos, detectivos y administrativos

Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
2.3.Análisis del riesgo y su proceso				
1	¿Tiene identificados la entidad las categorías de respuesta al riesgo?		X	
2	¿Toma acciones inmediatas la Gerencia, al obtener respuestas al riesgo que interfieran en el cumplimiento de los objetivos?	X		
3	¿Se toman oportunamente acciones para reducir el impacto de probabilidad de ocurrencia del riesgo?	X		
	TOTAL	5	6	

Fecha:
15-07-2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD: ASOCIACIÓN KALLARI COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL OBJETIVO: Determinar si se aplican los controles preventivos, detectivos y administrativos				CI 5/8
Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
3.1. Tipos de actividades de control				
1	¿Desarrollan los empleados sus funciones de acuerdo al perfil del puesto y a la plaza asignada?	X		
2	¿Tienen documentados los procedimientos de control en los procesos de actividades?	X		
3	¿Existe una apropiada segregación de funciones en la empresa?	X		
4	¿Los empleados son capacitados adecuadamente al cambiarse o remplazarse los sistemas contables y de información	X		
5	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones la realizan personas distintas?		X	
6	¿Cada área opera coordinada e interrelacionadamente con las otras áreas de la empresa?	X		
7	¿Se evalúa con indicadores la gestión administrativa, operativa y financiera?		X	
3.2. Control sobre los sistemas de información				
1	El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?	X		
2	¿Supervisa la administración en forma rutinaria las operaciones e ingreso de registros al momento que se desarrollan las actividades		X	
3	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta?	X		
TOTAL		7	3	
		Elaborado por: TMMY		Fecha: 02-04-2015
		Supervisado por: LKEM		Fecha: 15-07-2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ENTIDAD: ASOCIACIÓN KALLARI COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN OBJETIVO: Determinar si se aplican los controles preventivos, detectivos y administrativos				CI 6/8
Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
4.1. Información en todos los niveles				
1	¿Se provee de informes analíticos y periódicos a los empleados idóneos, en forma oportuna y con el nivel adecuado de detalle?		X	
2	¿Los gerentes y/o directores operativos y de apoyo reciben informes por áreas de responsabilidad, al menos uno cada trimestre?	X		
4.2. Datos fundamentales en los informes				
1	¿Los informes de avance de la gestión financiera se preparan mensualmente en formatos analíticos y comparativos con los datos del año anterior?	X		Los informes se preparan en formatos analíticos pero no son analizados ni comparados
2	¿Se requiere la firma de la máxima autoridad de la institución para formalizar los informes de avance de la gestión financiera?		X	
4.3				
1	¿La información producida está vinculada con las metas y objetivos de la empresa?	X		
2	¿Los funcionarios encargados de las áreas reciben los informes periódicos y son la base para dar seguimiento al trabajo ejecutado?	X		
4.4. Información de Gestión				
1	¿La administración recibe la información que necesita para desempeñar sus responsabilidades?	X		
2	¿Los reportes de avance en la gestión de las metas y objetivos, son generados en las unidades operativas y trasladados a la unidad encargada de producir la información a nivel general?	X		
3	¿El informe anual de actividades de la máxima autoridad es conocido por el personal?	X		
			Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
			Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ENTIDAD: ASOCIACIÓN KALLARI COMPONENTE: INFORMACION Y COMUNICACIÓN OBJETIVO: Determinar si se aplican los controles preventivos, detectivos y administrativos				CI 7/8
Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
4.5. Comunicando por objetivos				
1	¿Se ha comunicado efectivamente las responsabilidades de acción, control y cumplimiento a todo el personal de la organización?		X	Falta difundir al personal nuevo
2	¿Están claramente establecidos y son conocidos por el personal los canales de información en caso de identificar problemas e inconvenientes en la vigilancia de las operaciones y el cumplimiento de las normas y procedimientos?	X		
3	¿Existe suficiente comunicación cruzada para promover el trabajo en equipo y cumplir las estrategias de la Institución?		X	Siempre se puede mejorar la comunicación
	TOTAL	8	4	
		Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015	
		Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				CI 8/8
ENTIDAD: ASOCIACIÓN KALLARI COMPONENTE: SUPERVISIÓN OBJETIVO: Determinar si se aplican los controles preventivos, detectivos y administrativos				
Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	X		
2	¿Se realizan verificaciones de los registros con la existencia física de los recursos	X		
3	¿La Gerencia realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?	X		
4	¿La documentación sobre el seguimiento al cumplimiento de las acciones programadas, provee de evidencia suficiente, sin crear una carga administrativa y la acumulación innecesaria de papeles?		X	Debe tener otra persona para vigilar y coordinar
5	¿Se documentan las actividades de seguimiento?		X	En ocasiones
6	Las actividades de seguimiento son eficaces y se informa sobre las condiciones de excepción?		X	Podría ser más frecuente
	TOTAL	3	3	
		Elaborado por: TMMY		Fecha: 02-04-2015
		Supervisado por: LKEM		Fecha: 15-07-2015



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
TRIZ DE PONDERACIÓN DE CUESTIONARIOS
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

P1 1/2

Nº	COMPONENTE	REF P/T	SI	NO
1	AMBIENTE DE CONTROL		9	8
	Integridad y valores éticos	CI 1/8	2	0
	Estructura organizativa	CI 1/8	0	2
	Autoridad y responsabilidad	CI 1/8	1	2
	Políticas y prácticas de personal	CI 1 – 2/8	2	2
	Competencia del personal	CI 2/8	2	0
	Filosofía y estilo de gestión de la dirección	CI 2/8	2	1
2	EVALUACIÓN DE RIESGOS		5	6
	Objetivos	CI 3/8	1	3
	Riesgo	CI 3/8	2	2
	Análisis del riesgo y su proceso	CI 4/8	2	1
3	ACTIVIDADES DE CONTROL		7	3
	Tipos de actividades de control	CI 5/8	5	2
	Control sobre los Sistemas de Información	CI 5/8	2	1
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		8	4
	Información en todos los niveles	CI 5/8	1	1
	Datos fundamentales en los informes de avance financiero	CI 5/8	1	1
	Herramientas para la supervisión	CI 6/8	2	0
	Información de gestión	CI 6/8	3	0
	Comunicación por objetivos	CI 7/8	1	2
5	SUPERVISIÓN		3	3
	Evaluación de auditoría externa	CI 8/8	3	3
	TOTAL EVALUACIÓN		32	24

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PONDERACIÓN DE CUESTIONARIOS
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

P1 2/2

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Puntaje Óptimo}} * 100$$


NORMA	REF P/T	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
Ambiente de Control	AC 6	53%	47%
Evaluación de Riesgo	AC 6	45%	55%
Actividades de Control	AC 6	70%	30%
Información y Comunicación	AC 6	67%	33%
Supervisión	AC 6	50%	50%
SISTEMA DE C.I GENERAL		57%	43%

← RIESGO DE CONTROL →		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	24% - 15%
← NIVEL DE CONFIANZA →		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

ANÁLISIS

El Sistema de Control Interno General **P1** presenta un nivel de confianza moderado del **57%** y un nivel de riesgo del **43%** moderado

	Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
	Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015

	ASOCIACIÓN KALLARI AUDITORÍA DE GESTIÓN INFORME DE CONTROL INTERNO Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013	P2
SISTEMA DE CONTROL INTERNO GENERAL El Sistema de Control Interno General presenta un nivel de confianza moderado del 57% y un nivel de riesgo del 43% moderado		
P1 El Sistema de Control Interno General presenta un nivel de confianza moderado del 57% y un nivel de riesgo del 43% moderado debido a ciertas deficiencias en las políticas y prácticas del personal por la carencia de: un plan.		
D1 La estructura Organizacional no se ha definido adecuadamente para cumplir las principales funciones y actividades		
D2 Carece de normas e instructivos suficientes para el funcionamiento eficiente así como de una adecuada asignación de personal		
D3 No se evalúa el desempeño adecuadamente		
D4 Falta de un plan de capacitación y entrenamiento al personal, motivación en la ejecución del trabajo y evaluación del desempeño		
D5 Los objetivos no son claros, por área que conduzcan al establecimiento de metas. Los riesgos de fuentes externas no están claramente identificados por lo tanto no han sido difundidos al personal y no existen estrategias que permitan contrarrestarlos.		
D6 El sistema no cuenta con las medidas de seguridad necesarias para reflejar información financiera de manera completa y exacta ya que no genera reportes de costos de producción por lo que no se tiene una diferenciación clara de costo y gasto		
D7 Los mecanismos utilizados para identificar riesgos no son efectivos		
D8 Los informes financieros no se preparan en formatos analíticos y comparativos con los datos del año anterior.		
D9 Los canales de información no están claramente definidos por lo tanto no existe suficiente comunicación cruzada para promover el trabajo en equipo y cumplir los objetivos de la empresa		
Riesgo de detección En base a los conocimientos adquiridos por la auditora que ejecutan este trabajo, se establece un nivel de riesgo de detección del 20% considerado bajo.		
	Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
	Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015



CLIENTE	ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI”
TEMA:	AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI” DEL CANTÓN TENA, PROVINCIA DE NAPO, POR EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013
FECHA DE CIERRE:	AL 31 DE DICIEMBRE 2013

FASE III

FASE III – EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	E
Programa de Auditoría	PA/E
Análisis de la Gestión	CA/E
Análisis de Funciones	E1
Aplicación de Indicadores de Gestión	E2
Informe de la FASE III	E3

Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015



FASE III
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

PA/E

PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
OBJETIVO GENERAL				
Obtener evidencia suficiente, competente y pertinente mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría		TMMY		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
Desarrollar hallazgos de auditoría		TMMY		
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
Efectuar un análisis de las funciones basadas en el orgánico funcional	E1	TMMY	15-05-2015	
Aplicar indicadores de gestión	E2	TMMY	20-05-2015	
Elaborar la hoja de hallazgos detectados en la fase de ejecución	E3	TMMY	25-05-2015	

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

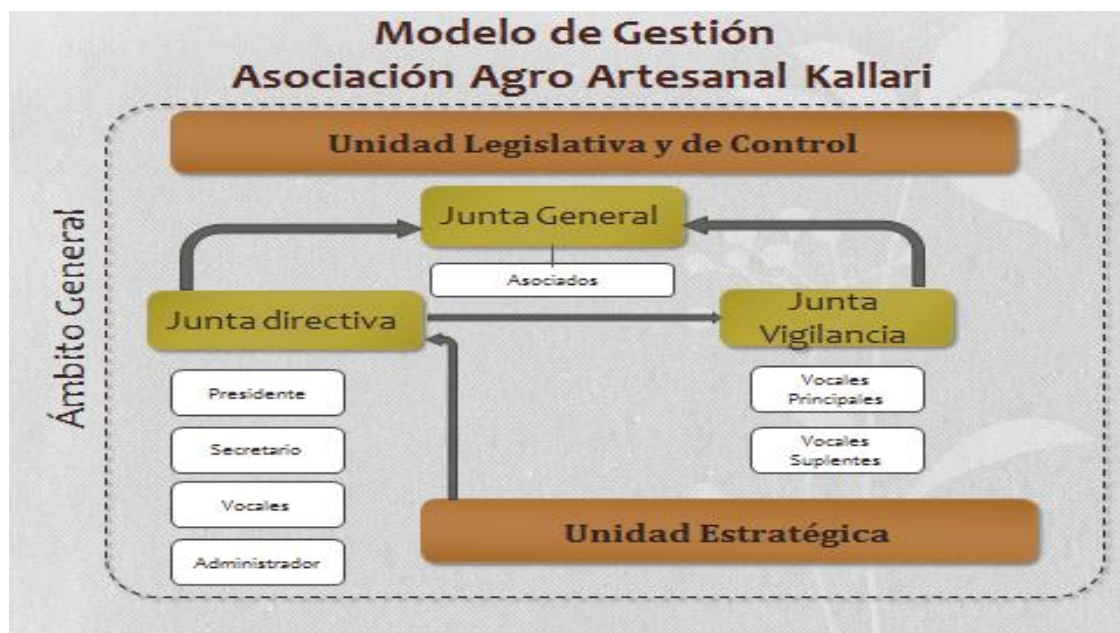
Fecha:
15-07-2015



FASE III
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 Análisis de las Funciones - Organigrama
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E1

Gráfico 4. Estructura Organizacional



Fuente: Evaluación de la misión

Elaborado por: La Autora.

La máxima autoridad de la Asociación Agro Artesanal KALLARI es la Junta General de Socios de ella se desprende una Junta Directiva y una Junta de Vigilancia que consta de vocales principales y vocales suplentes.

Se ha definido el modelo de gestión en cuanto a las unidades estratégica y legislativa

No se ha definido claramente la estructura organizacional en cuanto a empleados por lo cual no se conocen las líneas de autoridad y responsabilidad

Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
Supervisado por: LKEM	Fecha: 15-07-2015



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E2 1/6

Nº	PREGUNTA	Nº DE TRABAJADORES	RESPUESTAS		RESULTADOS		
			SI	NO	INDICADOR	VALOR	%
	PLANEACIÓN						
1	¿Conoce usted la misión de la empresa?		12	1	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.923	92%
2	¿Conoce usted la visión de la empresa?		12	1	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.923	92%
3	¿Conoce usted los objetivos de la empresa?		11	2	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.846	85%
4	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?		12	1	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.923	92%
5	¿Aplica usted un Código de Ética en la ejecución de sus actividades diarias?		11	2	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.846	85%
	EFICIENCIA						
6	¿Su sueldo es igual o mayor al sueldo básico vigente?		10	3	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.769	77%
7	¿Recibe todos los beneficios sociales?		7	6	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.538	54%
8	¿Su sueldo y demás beneficios sociales son pagados de manera puntual?		1	12	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.769	77%
				Elaborado por: TMMY		Fecha: 02-04-2015	
				Supervisado por: LKEM		Fecha: 15-07-2015	



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E2 2/6

Nº	PREGUNTA	Nº DE TRABAJADORES	RESPUESTAS		RESULTADOS		
			SI	NO	INDICADOR	VALOR	%
9	¿Pertenece usted al área Administrativa - Financiera		6	7	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.461	46%
10	¿Pertenece usted al área de Producción?		8	5	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.615	62%
11	¿Pertenece usted al área de Comercialización?		4	9	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.307	31%
	EFICACIA						
12	¿Fue usted sometido a un proceso de selección de personal previo a su contratación?		10	3	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.769	77%
13	¿Conoce usted el contenido del Reglamento Interno de Trabajo?		10	3	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.769	77%
14	¿El Reglamento Interno de Trabajo explica claramente sus funciones a desempeñar?		9	4	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.692	69%
15	¿Las funciones que cumple están acorde al puesto de trabajo para el cual fue contratado?		12	1	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.923	92%
16	¿Usted ha sido removido para efectuar funciones diferentes a las que le corresponden?		0	13	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0	0%

Elaborado por: TMMY

Fecha: 02-04-2015

Supervisado por:

Fecha:



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E2 3/6

Nº	PREGUNTA	Nº DE TRABAJADORES	RESPUESTAS		RESULTADOS		
			SI	NO	INDICADOR	VALOR	%
17	¿Son adecuadas las condiciones físicas de trabajo?		13	0	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	1	100%
18	¿La empresa brinda las protecciones e implementos necesarios para disminuir los riesgos de trabajo?		13	0	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	1	100%
	CALIDAD						
19	¿La empresa le ha capacitado en temas de su competencia		6	7	$\frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Trabajadores}}$	0.461	46%

Elaborado por: TMMY

Fecha: 02-04-2015

Supervisado por:

Fecha:



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E2 4/6

ÁREA DE PRODUCCIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	QUÉ MIDE	FÓRMULA DE CÁLCULO	DATOS REQUERIDOS	FRECUENCIA	CÁLCULO	RESULTADO
Utilización de la capacidad instalada	Aprovechamiento de la capacidad instalada	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}}$	<ul style="list-style-type: none"> Número de unidades producidas Capacidad de la maquinaria 	Al final del Ejercicio Económico	5000/10000	50%
Productividad de mano de obra	Eficiencia de la mano de obra	$\frac{\text{Producción}}{\text{Horas Hombre trabajadas}}$	<ul style="list-style-type: none"> Total de la Producción Horas hombre 	Al final del Ejercicio Económico	5000/32	15.63%
Volumen de desperdicios	Mermas y desperdicios en el proceso de producción	$\frac{\text{Volumen o Peso de desperdicios}}{\text{Unidades producidas}}$	<ul style="list-style-type: none"> Total de desperdicios Cantidad de unidades producidas 	Al final del Ejercicio Económico	80000/5000	16%
Unidades de mala Calidad	Calidad de los productos	$\frac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas}}$	<ul style="list-style-type: none"> Número de unidades defectuosas Número de unidades producidas 	Al final del Ejercicio Económico	2000/5000	0.4%

	Elaborado por :TMMY	Fecha:02-04-2015
	Supervisado por:	Fecha:



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E2 5/6

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	QUÉ MIDE	FÓRMULA DE CÁLCULO	DATOS REQUERIDOS	FRECUENCIA	CÁLCULO	RESULTADO
ATENCIÓN AL CLIENTE	Grado de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Personal capacitado en trato a clientes}}{\text{Personal responsable de la atención a clientes}}$	<ul style="list-style-type: none"> Número de personal capacitado 	Al final del Ejercicio Económico	3/3	100%
PARTICIPACIÓN DEL PRODUCTO LÍDER	Importancia del producto líder en las ventas	$\frac{\text{Unidades del producto líder}}{\text{Unidades vendidas}}$	<ul style="list-style-type: none"> Unidades del producto líder Número de unidades vendidas 	Al final del Ejercicio Económico		70%

	Elaborado por: TMMY	Fecha: 02-04-2015
	Supervisado por:	Fecha:



ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E2 6/6

ÁREA ADMINISTRATIVA

NOMBRE DEL INDICADOR	QUÉ MIDE	FÓRMULA DE CÁLCULO	DATOS REQUERIDOS	FRECUENCIA	CÁLCULO	RESULTADO
PROPORCIONALIDAD	Porcentaje de personas que ocupan cargos directivos	$\frac{\text{Cargos de dirección}}{\text{Número total de cargos}}$	<ul style="list-style-type: none">Número de cargos directivosNúmero Total de cargos	Al final del Ejercicio Económico	5/20	25%
CAPACITACIÓN	Grado de capacitación a los empleados en temas de su competencia	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número de empleados totales}}$	<ul style="list-style-type: none">Número de empleados capacitadosTotal de empleados	Al final del Ejercicio Económico	5/20	25%

Elaborado por: TMMY

Fecha: 02-04-2015

Supervisado por:

Fecha:



FASE IV
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HALLAZGOS DE AUDITORÍA
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E3 1/8

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA

CONDICIÓN	El organigrama no muestra una estructura uniforme de la empresa, las líneas de autoridad y responsabilidad no han sido bien definidas distorsionando la visión general y el análisis particular de los puestos de trabajo
CRITERIO	200-04 Estructura organizativa La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes. NORMAS DE CONTROL INTERNO CGE
CAUSA	Desconocimiento del nivel jerárquico y de las funciones de cada uno así como de las líneas de autoridad y canales de comunicación
EFFECTO	Los empleados no conocen el grado de responsabilidad y autoridad en su trabajo generando conflictos en la ejecución de sus actividades
CONCLUSIÓN	Las líneas de autoridad y responsabilidad de la estructura orgánica no han sido bien definidas
RECOMENDACIÓN	<u>A Gerencia</u> 1.- Reestructurar el organigrama de la empresa definiendo claramente las líneas de autoridad y responsabilidad para que no existan relaciones de dependencia confusas 2. Colocar la estructura orgánica en lugares visibles de la empresa para que tanto el personal interno como ajeno tenga conocimiento de la estructura organizacional.

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



FASE IV
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HALLAZGOS DE AUDITORÍA
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E3 2/8

FALTA DE CAPACITACIÓN A EMPLEADOS

CONDICIÓN	Ciertos empleados y trabajadores de la Asociación no han sido capacitados o actualizados en temas relacionados a su trabajo, además no se los ha motivado para el desarrollo de sus actividades
CRITERIO	Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal. (<i>Prácticas Sanas de Control Interno</i>)
CAUSA	Falta de atención y coordinación de los directivos en temas de inducción y capacitación así como de asignación de presupuesto para estas actividades
EFECTO	Los conocimientos de los empleados no se mantienen actualizados. La falta de motivación evita que exista un mayor rendimiento y un mejor ambiente de trabajo
CONCLUSIÓN	Los directivos de la Asociación KALLARI no han prestado mayor atención y por ende coordinación en temas de inducción y capacitación a sus empleados y trabajadores con el fin de procurar la adecuada ejecución de las funciones que conlleva su cargo y la importancia de contribuir a su desarrollo personal y profesional.
RECOMENDACIÓN	Elaborar un plan anual de capacitación y motivación para empleados en base a las exigencias que surgen con los cambios en el entorno en base al cargo que ocupa cada uno para posteriormente analizar el grado de cumplimiento de dicho plan y los resultados positivos alcanzados

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



FASE IV
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HALLAZGOS DE AUDITORÍA
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E3 3/8

RETRASO EN PAGOS

CONDICIÓN	Los empleados y trabajadores indican que los sueldos y beneficios sociales no son pagados de manera puntual
CRITERIO	Los sueldos y beneficios sociales deben ser pagados de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo, acuerdos y demás disposiciones legales Acuerdo Ministerial Nro. 0087 Normas para el pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo
CAUSA	Falta de liquidez de la empresa No se programa el pago de manera oportuna
EFFECTO	Inconformidad de los trabajadores Bajo rendimiento de los empleados
CONCLUSIÓN	Los sueldos y beneficios sociales que le corresponden a cada empleado o trabajador no son pagados en el plazo que determina la ley lo cual causa inconformidad en el personal.
RECOMENDACIÓN	<u>A Contabilidad</u> 1.- Preparar y poner en conocimiento a la Asamblea General un presupuesto anual que prevea los pagos que determina la ley en los plazos establecidos por los organismos competentes para que los trabajadores desarrollen sus actividades de manera eficiente en cada una de las áreas que les compete

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



FASE IV
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HALLAZGOS DE AUDITORÍA
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E3 4/8

LOS OBJETIVOS NO SE HAN DEFINIDO CLARAMENTE

CONDICIÓN	Los objetivos institucionales no se han definido claramente
CRITERIO	Definición de metas y objetivos claros. <i>(Prácticas Sanas de Control Interno)</i> 200-02 Administración estratégica, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional
CAUSA	No se ha realizado planificaciones estratégicas de acuerdo al entorno interno y externos de la Asociación
EFFECTO	Poco compromiso del personal con el crecimiento de la empresa
CONCLUSIÓN	La carencia de un modelo de gestión estratégico aprobado y socializado no permite enfocar cada una de las actividades al cumplimiento de los objetivos y metas
RECOMENDACIÓN	1.- Contratar a un profesional que desarrolle una planificación estratégica con el fin de trazar los objetivos, planes, programas y proyectos a realizarse en los próximos cinco años para contribuir a la mejora en el desempeño de la Asociación.

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



FASE IV
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HALLAZGOS DE AUDITORÍA
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E3 5/8

INFORMES FINANCIEROS

CONDICIÓN	Los informes financieros no son analizados en forma periódica ni comparados con los años anteriores.
CRITERIO	RESOLUCIÓN No. SEPS-INEPS-2012-0024 Principios para la presentación de Estados Financieros, PRINCIPIO PERIODO: La contabilidad Financiera provee información acerca de las actividades económicas de una entidad por periodos específicos. Normalmente los periodos de un ejercicio y otros son iguales, con la finalidad de poder establecer comparaciones y realizar análisis que permitan una adecuada toma de decisiones
CAUSA	Los estados financieros se preparan con fines tributarios y para cumplir con lo que establecen los organismos de control mas no como una herramienta que sirva para tomar decisiones
EFEECTO	Los informes financieros no se preparan en formatos analíticos y comparativos con los datos del año anterior. Al no evaluar la información financiera no es posible determinar las diferencias y avances existentes.
CONCLUSIÓN	Los informes financieros no son dados a conocer en forma periódica por lo cual no se compara con la información de años anteriores para de esta manera identificar el grado de solvencia, endeudamiento y demás índices financieros que permitan conocer la situación real con una base de comparación de periodos anteriores.
RECOMENDACIÓN	Realizar análisis financieros al final de cada periodo que para determinar la situación financiera en base a índices reales de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas si fuera el caso y lograr una mejor programación financiera.

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



FASE IV
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HALLAZGOS DE AUDITORÍA
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E3 6/8

SISTEMA CONTABLE

CONDICIÓN	El Sistema contable es poco confiable y no genera reportes que sean específicos para conocer situaciones que influyen en la toma de decisiones financieras.
CRITERIO	Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control. (<i>Prácticas Sanas de Control Interno</i>)
CAUSA	El sistema no se ha cambiado ni mejorado en cuatro años por lo tanto no se adapta a las necesidades reales de la empresa y no proporciona las medidas de seguridad necesarias
EFEECTO	Informes financieros poco útiles. Pérdida de tiempo con el uso de otras herramientas como Excel
CONCLUSIÓN	El software contable con que trabaja la Asociación es poco confiable ya que no presenta datos exactos y reportes específicos generando que se duplique el trabajo del contador al tener que utilizar otras herramientas para dar a conocer informes solicitados.
RECOMENDACIÓN	<u>A Contabilidad</u> 1.- Solicitar a Gerencia que se adquiera un Sistema Contable que proporcione información veraz y oportuna para cumplir con las exigencias de los organismos de control y proveer de informes que permitan a la información tomar decisiones en situaciones financieras importantes.

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



FASE IV
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
HALLAZGOS DE AUDITORÍA
 Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

E3 7/8

CONDICIÓN	Falta de comunicación y evaluación al desempeño de los diferentes departamentos
CRITERIO	Uso de indicadores (<i>Prácticas Sanas de Control Interno</i>) 200-02 Administración estratégica Establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional
CAUSA	Inadvertencia de los beneficios potenciales de evaluar con fines de mejora continua
EFFECTO	Inseguridad en que el trabajo se esté realizando correctamente. Falta de supervisión y análisis de la ejecución de actividades.
CONCLUSIÓN	La administración programa reuniones para analizar mensualmente el desempeño de los departamentos sin embargo no se han determinado indicadores de gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía
RECOMENDACIÓN	Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia en el cumplimiento de objetivos a corto plazo, eficacia y economía en el aprovechamiento de recursos. Tratar en las reuniones mensuales los resultados de los indicadores aplicados para lograr una mayor comunicación y un compromiso de los empleados y trabajadores

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015



FASE IV
ASOCIACIÓN KALLARI
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP3 4/4

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Redactar el Informe Final de Auditoría de Gestión		TMMY		

Elaborado por:
TMMY

Fecha:
02-04-2015

Supervisado por:
LKEM

Fecha:
15-07-2015

5.2 INFORME DE AUDITORÍA

ANTECEDENTES

La ASOCIACIÓN AGRO ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS, PECUARIOS Y PISCÍCOLAS “KALLARI” dispuso la realización de una auditoría de gestión al 31 de diciembre del 2013

CAPITULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo del examen

- Establecer el grado de cumplimiento de las leyes, disposiciones legales, reglamentos que rigen los distintos procesos que maneja la institución.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales
- Evaluar las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo los distintos procesos y subprocesos desarrollados en la Asociación.
- Verificar los adecuados procedimientos de control interno establecidos para llevar a cabo cada una de las funciones dentro de este proceso.
- Desarrollar un informe final de auditoría asegurando que los comentarios, conclusiones y recomendaciones dadas sean aplicados a la Institución dentro el área de estudio.

Objetivos

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la Asociación Agro Artesanal de producción de bienes agrícolas, pecuarios y piscícolas “KALLARI”, del cantón Tena, Provincia de Napo, por el periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013 para medir la eficiencia, eficacia y economía con que se desarrollaron las actividades.

Objetivos Específicos

- Realizar una planeación del trabajo para obtener un diagnóstico inicial a fin de identificar eventos y prácticas que tengan un efecto en la Auditoría de Gestión
- Aplicar los diferentes procedimientos de auditoría a fin de evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que se emplean los recursos.
- Emitir un informe que incluya en forma detallada los hallazgos y hechos relevantes debidamente fundamentados, culminando con las respectivas conclusiones y recomendaciones de tal forma que se convierta en una herramienta para la correcta toma de decisiones

Componentes Auditados

Los componentes auditados son:

- Área Administrativa

Indicadores Utilizados

Los indicadores que se aplicarán para el desarrollo de esta Auditoría serán eficiencia, eficacia ética, permitiéndonos tener un conocimiento amplio de la situación actual de la Asociación

CAPÍTULO II

ÁREAS EXAMINADAS

- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA**

El organigrama no muestra una estructura uniforme de la empresa, las líneas de autoridad y responsabilidad no han sido bien definidas distorsionando la visión general y el análisis particular de los puestos de trabajo

Recomendación

A Gerencia

1. Reestructurar el organigrama de la empresa definiendo claramente las líneas de autoridad y responsabilidad para que no existan relaciones de dependencia confusas. Colocar la estructura orgánica en lugares visibles de la empresa para que tanto el personal interno como ajeno tenga conocimiento de la estructura organizacional.

- **FALTA DE CAPACITACIÓN A EMPLEADOS**

Los directivos de la Asociación KALLARI no han prestado mayor atención y por ende coordinación en temas de inducción y capacitación a sus empleados y trabajadores con el fin de procurar la adecuada ejecución de las funciones que conlleva su cargo y la importancia de contribuir a su desarrollo personal y profesional.

Recomendación

A Gerencia

Elaborar un plan anual de capacitación y motivación para empleados en base a las exigencias que surgen con los cambios en el entorno en base al cargo que ocupa cada uno para posteriormente analizar el grado de cumplimiento de dicho plan y los resultados positivos alcanzados

- **RETRASO EN PAGOS**

Los sueldos y beneficios sociales que le corresponden a cada empleado o trabajador no son pagados en el plazo que determina la ley lo cual causa inconformidad en el personal.

Recomendación

A Contabilidad

1.- Preparar y poner en conocimiento a la Asamblea General un presupuesto anual que prevea los pagos que determina la ley en los plazos establecidos por los organismos competentes para que los trabajadores desarrollen sus actividades de manera eficiente en cada una de las áreas que les compete

- **LOS OBJETIVOS NO SE HAN DEFINIDO CLARAMENTE**

La carencia de un modelo de gestión estratégico aprobado y socializado no permite enfocar cada una de las actividades al cumplimiento de los objetivos y metas

Recomendación

A Gerencia

1.- Contratar a un profesional que desarrolle una planificación estratégica con el fin de trazar los objetivos, planes, programas y proyectos a realizarse en los próximos cinco años para contribuir a la mejora en el desempeño de la Asociación.

- **INFORMES FINANCIEROS**

Los informes financieros no son dados a conocer en forma periódica por lo cual no se compara con la información de años anteriores para de esta manera identificar el grado de solvencia, endeudamiento y demás índices financieros que permitan conocer la situación real con una base de comparación de periodos anteriores.

Recomendación

A Contabilidad

Realizar análisis financieros al final de cada periodo que para determinar la situación financiera en base a índices reales de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas si fuera el caso y lograr una mejor programación financiera.

- **SISTEMA CONTABLE**

El software contable con que trabaja la Asociación es poco confiable ya que no presenta datos exactos y reportes específicos generando que se duplique el trabajo del contador al tener que utilizar otras herramientas para dar a conocer informes solicitados.

Recomendación

A Contabilidad

1.- Solicitar a Gerencia que se adquiriera un Sistema Contable que proporcione información veraz y oportuna para cumplir con las exigencias de los organismos de control y proveer de informes que permitan a la información tomar decisiones en situaciones financieras importantes.

- **FALTA DE COMUNICACIÓN Y EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS**

La administración programa reuniones para analizar mensualmente el desempeño de los departamentos sin embargo no se han determinado indicadores de gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía

Recomendación

A Gerencia

Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia en el cumplimiento de objetivos a corto plazo, eficacia y economía en el aprovechamiento de recursos. Tratar en las reuniones mensuales los resultados de los indicadores aplicados para lograr una mayor comunicación y un compromiso de los empleados y trabajadores

- **FALTA DE DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL.**

La administración no ha actualizado y difundido la filosofía empresarial razón por la cual los empleados no mantienen un compromiso claro con el cumplimiento de la misión y visión

Recomendación

A Gerencia

1.- Actualizar la misión, visión y objetivos empresariales considerando la percepción de los empleados y procurando que la visión y los objetivos creen oportunidades de desarrollo para los empleados y trabajadores logrando así un mayor compromiso en su trabajo.

2.- Colocar en un lugar visible el eslogan de la misión, visión, objetivos y políticas de calidad y entregar de manera impresa de tal manera que los empleados tengan presente y se pueda evaluar a través de indicadores el cumplimiento de los mismos

CONCLUSIONES

1. La auditoría de gestión realizada a la ASOCIACIÓN KALLARI ha permitido evaluar en forma amplia aspectos del control interno a través del modelo COSO I la gestión de los administradores, los resultados han sido plasmados en el informe de auditoría el cual incluye conclusiones y recomendaciones eminentemente positivas y tendientes a proporcionar una visión de la situación encontrada después de la aplicación de procedimientos específicos para contribuir a la optimización de los recursos, mejorar los controles y medir su desempeño.
2. Se concluye que el Control Interno conserva un nivel de confianza global del 57% es decir moderado y esto se debe a la inexistencia de planes objetivos y metas departamentales así como la inobservancia de las políticas, prácticas y procedimientos que generan una serie de deficiencias que limitan la efectividad y eficiencia de las operaciones
3. En relación a la gestión de los administradores se verificó que existen varias debilidades generadas por la no implementación de un modelo de planificación que oriente las actividades de la empresa para lograr la máxima optimización de recursos
4. Como resultado de la auditoría de gestión se emite el informe final de auditoría que se constituirá en una guía para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la asociación, encaminadas a corregir las actividades que reportan deficiencias tanto en la ejecución de funciones como en los controles internos existentes.

RECOMENDACIONES

1. Implementar las recomendaciones descritas en el informe de auditoría en el cual constan las debilidades encontradas a fin de: mantener una adecuada estructura de control para poder mitigar los riesgos futuros dentro de la organización; generar información financiera confiable y oportuna; encaminar a la asociación al logro de sus objetivos y metas y evitar la imposición de sanciones a causa de incumplimientos legales.
2. Fortalecer el Sistema de Control Interno mediante el establecimiento de procedimientos de notificación de incidentes, definición de resultados y el establecimiento de medidas de desempeño para así autoevaluarse periódicamente a través de flujogramas que permitirán promover el control de las operaciones y direccionar correctamente los procesos
3. Desarrollar e implementar un modelo de gestión que proporcione a la administración una herramienta de planeación, organización, control y seguimiento de resultados empleando indicadores de gestión para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad con que se realizan las operaciones.
4. Verificar las actividades y procedimientos que reportan deficiencias con el fin de tomar medidas correctivas a situaciones que perjudican al logro de objetivos

BIBLIOGRAFÍA

- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Fernández & Baptismo (2008). *Metodología de la Investigación* (4ta. Ed.). México: Pearson Educación.
- Maldonado, E. M. (2011). *Auditoría de Gestión* (4ta. Ed.). Ecuador: Abya-Yala.
- Pérez, Alexis (2004) *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Blanco Luna, (2012) *Normas y Procedimientos de una Auditoría Integral*, Bogotá: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

Anexo 1. Currículo Vitae Administradora

JUDITH L. LOGBACK 516 Orange Street - New Haven, Connecticut 06511 Cell: 203-690-7763 info.kallari@gmail.com / judy@kallari.com Office: 908-834-1614

ECONOMIC DEVELOPMENT EXPERIENCE

Kallari L3C, Managing Director August 2010 - present

- Coordinate recipe development, package design, marketing materials and launch of three new product lines with promising demand in US, Europe and Ecuador markets
- Administrate marketing and public relations in the United States
- Open three additional distribution channels and two new marketing regions • Secure \$125,000 in low-interest loans to sustain initial start-up activities
- Raise \$145,000 from three funders for new product R & D, sourced equipment and developed two lines of salvaged wood items with local carpenters Kallari Chocolate Company, Co-Founder & Board Member Sept. 2008 – Aug. 2010
- Coordinated \$430,000 in loans and technical support from entrepreneur Stephen McDonnell of Applegate Farms, for Kallari organic chocolate bar launch
- Convinced Whole Foods executives to purchase \$200,000 of new product line
- Created recipes and coordinated package design, text content, and bar mould
- Coordinated guerrilla marketing for launch at Whole Foods Market Kallari Association - Development Coordinator Feb. 2003 – Sept. 2008
- Awarded AMD Architecture Design Challenge for chocolate factory design
- Coordinated business plan, interior design and promotion for Chocolate Lounge
- Trained Ecuadorian counterparts in gourmet chocolate-making and foreign sales
- Served on Ecuadorian Peace Corps Natural Resources Planning Committed
- Conducted presentations and served as a panelist at 30 universities in the U.S. Kallari Founder & Director Jan. 2001 – Feb. 2003 Courses Instructor, Jatun Sacha Foundation
- Initiated Kallari, a sustainable development association of 850 Amazon families
- Opened markets for commodities: rainforest seeds, handicrafts, coffee, & cacao
- Developed markets for handicrafts and chocolate in 200 institutions in five nations
- Obtained more than \$500,000 in international funding and directed a staff of ten

- Turned over economic responsibility and legal authority to board of directors JUDITH L. LOGBACK EDUCATION Master of Business Administration, Yale University May 2010

- ♣ Coursework and independent projects focusing on economic tools to foster global sustainable businesses: entrepreneurial planning, product R & D, market development, corporate finance, investment strategy, HR management and international economics

- ♣ One semester at Tsinghua University in Beijing, China with supply chain management, financial analysis, marketing to Asian consumers and factory visits across five industries Master of Forestry, Yale University May 2010

- ♣ Green business curriculum of industrial ecology, water resources, economic strategies in land management, GIS mapping, ecosystem analysis and environmental journalism

- ♣ Emphasis on Low-Impact Tropical Forestry and Natural Resource Management, especially field courses and internships in Brazil, Indonesia, Costa Rica and Ecuador

- ♣ Partnered in independent project to create WILDWOOD, a supply chain consolidation channeling 7000 acres of timber resources from Yale Forests to New Haven contractors. Awarded third prize of over 30 entries in 2009 Sabin Green Business Plan Competition Bachelor of Science, Beloit College Cum laude 3.53 GPA May 1995

- ♣ Majors: Environmental Biology (departmental honors) and Spanish Literature

- ♣ Awards: National Science Scholar, National Merit Scholar Semi-Finalist, Phi Sigma Iota & Mortar Board Members (National Leadership Honor Societies)

- ♣ Activities: NCAA Division III All-American in Heptathlon, Ten Varsity Athletic Letters, Education Board, Programmer for WBCR, Tutor & Teaching Assistant

CONSULTING EXPERIENCE

Woods Hole Research Center – Santarem, Brazil July – August 2009, Sept 2012 Conducted rural workshops and worked in-depth with staff to improve product design and foster innovation throughout production and marketing operations Ivena Wood Products, Java Indonesia Dec 2009 – Jan 2010 Worked with product design staff to implement new design techniques, modify existing product line, and research new markets. Initiated R & D for new laminate product with worldwide market potential, still in development phase

JUDITH L. LOGBACK INTERNATIONAL RECOGNITION

Gordon and Betty Moore Foundation - Moore Fellowship for study at Yale March 2007
 Received full tuition and stipend to pursue M.B.A and Master's in Forestry Degrees
 Beloit College - Young Alumni Distinguished Service Citation Oct 2005 Awarded for
 accomplishments in economic development in the Ecuadorian Amazon with the
 formation and conservation achievements of the Kallari Association Bay and Paul
 Foundations - Biodiversity Conservation Leadership March 2002 The youngest
 recipient ever, to receive this \$180,000 prize for biodiversity conservation leadership
 through rural economic development with Kichwa villages SKILLS

- Programs: ArcGIS, Filemaker, Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, MS Office
 - Languages: English & Spanish – Professional Translator; Portuguese & Kichwa –
 Conversational; Introductory Coursework in Basics of Chinese: Hànyǔ Pīnyīn
 - Apprentice experience in the following trades: chocolate-making & tempering, wild
 seed collection, custom tailoring, weaving, vegetable dyeing, small-scale logging,
 sawmill operation, woodworking, organic farming in tropical and temperate climates
- PROFESSIONAL REFERENCES Dr. Judith Kimerling, Professor at The City
 University of New York (CUNY) Queens College judith.kimerling@qc.cuny.edu - Cell
 phone: (646)-957-7036 -Work phone: (718) 997-5475 Peter Pinchot, Founder & Owner,
 EcoMadera, Cristobal Colon Ecuador, peterpinchot@yahoo.com
 peterpinchot@ecomaderaforest.com - Cell: (845)-649-2458 -Work phone: (203)-507-
 2297 Dr. David McGrath, Woods Hole Research Center & Federal University of Pará in
 Belém, Brazil dmcgrath@whrc.org - Cell phone: (508)-274-3551 -Work phone: (508)-
 540-9900 Peer review publications, course curricula, transcripts and awards available
 upon request

Anexo 2. Fotografías



